

# Trabajo Fin de Grado

Plan de negocio : Underbrunch

Autora

Sandra Burillo Villar

Directores

Santiago Huarte Muniesa

Jesús Gutierrez Ilarduya

Facultad / Escuela

2015

Autora del trabajo: Sandra Burillo Villar

Director del trabajo: Santiago Huarte Muniesa

Título del trabajo: Plan de negocio

Titulación vinculante: Grado en Administración y Dirección de Empresas

## RESUMEN

Underbrunch es un restaurante que presenta como producto protagonista el *Brunch*, un concepto típico de los países anglosajones pero adaptado a nuestra cultura.

Analizando el entorno general se puede apreciar un panorama muy esperanzador, donde la economía parece que empieza a mostrar alguna mejora tras los años de crisis vividos, por ello creemos que el momento de emprender ha llegado.

El cliente al que nos dirigimos se trata de alguien muy exigente y muy bien informado que sólo se conforma con lo mejor. Por ello, nuestra estrategia se basa en la diferenciación, centrándonos en la calidad del producto.

Nuestra estrategia de comunicación va a estar focalizada en las redes sociales pues trata de una herramienta muy barata y eficaz que nos va a permitir acceder a nuestros clientes de una manera rápida y efectiva.

Se va a crear una sociedad limitada unipersonal (SLU), formada por un único inversor, a efectos de separar y diferenciar los riesgos de la actividad empresarial de las responsabilidades personales

El determinar la inversión inicial que el proyecto requiere y estimar la previsión de ventas y gastos de los primeros años, nos ha permitido realizar un plan financiero que garantiza la viabilidad del proyecto.

*(English version)*

Underbrunch is a restaurant that has as main character, the Brunch, a typical product from United Kingdom that we have adapted to our culture.

The right moment to set out on our project has arrived. Analyzing the general environment, we observe there is a hopeful outlook because, after so many years of crisis, the Spanish economy has started to show the first 'green shoots' pointing to recovery.

Customer's profile has changed in recent years; nowadays customers are very demanding and have available lots of information, they don't settle for less than the best. That's why our approach is based on the product differentiation, focusing on the quality.

The communication strategy will be mainly focus on social networks because marketing online is a very cheap, effective and powerful tool, that allows reaching more customers than marketing offline does.

We are going to set up a single-person limited liability in order to avoid taking unnecessary risks, this way we could lose all the company assets, but we would keep personal assets.

Lastly, we have prepared a sales and expenditure forecast and have detailed the initial investment, which has enabled us to build the financial plan, which guarantees the viability of the project.

## ÍNDICE

---

1. Introducción.....	Pág. 6
2. Metodología.....	Pág. 7
2.1. Etapas del plan.....	Pág. 7
2.2. Fuentes utilizadas .....	Pág. 7
2.2.1. Fuentes primarias.....	Pág. 8
2.2.2. Fuentes secundarias .....	Pág. 8
3. Análisis del entorno .....	Pág. 9
3.1. Entorno general.....	Pág. 9
3.1.1. Factores políticos .....	Pág. 9
3.1.2. Factores económicos.....	Pág. 10
3.1.3. Factores demográficos y sociales .....	Pág. 12
3.1.4. Factores tecnológicos .....	Pág. 13
3.1.5. Factores ecológicos.....	Pág. 14
3.1.6. Factores legales.....	Pág. 14
3.2. Entorno específico .....	Pág. 15
3.2.1. Mercado .....	Pág. 15
3.2.2. Clientes .....	Pág. 17
3.2.3. Competencia .....	Pág. 19
3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	Pág. 21
3.4. Análisis DAFO .....	Pág. 23
4. Plan estratégico.....	Pág. 24
5. Plan de Marketing.....	Pág. 25
5.1. Análisis de mercado.....	Pág. 25
5.2. Clientes.....	Pág. 25
5.3. Previsión de ventas .....	Pág. 26
5.4. Marketing Mix .....	Pág. 28
5.4.1. Estrategia de producto .....	Pág. 28
5.4.2. Estrategia de precios .....	Pág. 29
5.4.3. Estrategia de distribución .....	Pág. 30
5.4.4. Estrategia de comunicación .....	Pág. 30
5.5. Previsión de gastos del plan de marketing.....	Pág. 32



6. Plan Operativo .....	Pág. 33
6.1. Establecimiento y página web .....	Pág. 33
6.2. Logo.....	Pág. 34
6.3. Proveedores.. .....	Pág. 34
7. Estudio Legal.....	Pág. 35
8. Plan de Recursos Humanos .....	Pág. 36
8.1. Políticas de Recursos Humanos.....	Pág. 36
8.1.1. Reclutamiento y selección .....	Pág. 36
8.1.2. Orientación .....	Pág. 36
8.1.3. Formación.....	Pág. 37
8.1.4. Comunicación.....	Pág. 37
8.1.5. Compensación .....	Pág. 37
8.1.6. Gestión de equipos.....	Pág. 37
8.2. Resultados esperados .....	Pág. 37
9. Plan Económico Financiero.....	Pág. 38
9.1. Inversión Inicial.....	Pág. 38
9.2. Financiación.....	Pág. 39
9.3. Ingresos.....	Pág. 40
9.4. Gastos.....	Pág. 41
9.5. Cuenta de resultados y Balance inicial .....	Pág. 43
9.6. VAN y TIR .....	Pág. 44
10. Conclusiones finales .....	Pág. 45
11. Bibliografía.....	Pág. 47
12. Anexos.....	Pág. 49
I. Entorno Económico.....	Pág. 49
II. Entorno Político .....	Pág. 49
III. Entorno Demográfico .....	Pág. 49
IV. Entorno Tecnológico .....	Pág. 50
V. Entorno específico .....	Pág. 50
VI. Encuesta.....	Pág. 51
VII. Presupuesto Publicidad.....	Pág. 53
VIII. Presupuesto Obra .....	Pág. 54
IX. Trámites administrativos legales .....	Pág. 55

## 1. INTRODUCCIÓN

El restaurante *Underbrunch* nace de un sueño, el sueño de una niña que quiere convertirse en una gran chef y cuyo objetivo no es otro que el de crear un lugar en donde cualquier persona pueda sentirse como en casa.

Dicha niña, actual directora del proyecto, invadida por una gran pasión culinaria, no dudó en empezar a asistir a clases de cocina recién cumplidos los 16 años. Renombrados cocineros, entre ellos David García Arnal, le enseñaron los conocimientos básicos que le ayudarían a emprender este viaje culinario.

Empezó a elaborar todo tipo de recetas, llegando a destacar en la elaboración de postres. Además, al mismo tiempo que se adentraba en el mundo de la repostería, empezó a trabajar como camarera en cafeterías, restaurantes, pubs y discotecas, tanto en España como en el extranjero, lo que le permitió desarrollarse a nivel personal y profesional.



En un principio, su interés se centraba principalmente en el funcionamiento de la cocina, pero una vez que hubo trabajado en varios restaurantes, fue ampliando sus miras. Ser cocinero de un restaurante era solo una pequeña parte de lo que suponía un negocio de hostelería en el que hay que ocuparse de la realización de los pedidos, la rotación de los productos, la organización de la plantilla, la negociación con los proveedores, la contabilidad, la estrategia del negocio, el marketing a desarrollar,...Había mucho que aprender y en lo que trabajar, lo que resultó ser un gran estímulo para ella y de esta manera, el sueño de convertirse en una gran chef, se transformó en el sueño de crear su propio negocio.

Para conseguirlo, consideró que su experiencia en la hostelería no era suficiente, debía completarla con más conocimientos, así que decidió estudiar Ciencias Empresariales, y posteriormente el Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Una vez adquiridos los conocimientos necesarios, y sumados a la práctica que había adquirido a lo largo de los años encontró el momento de desarrollar este proyecto empresarial.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 ETAPAS DEL PLAN**

Para desarrollar el plan de negocio lo más detallado posible, en primer lugar se realizó un plan estratégico definiendo cuál era la misión, visión y valores corporativos que representarían la identidad de la empresa.

A continuación se estudiaron los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades de la empresa (DAFO). Esta fue una parte difícil del estudio, pues la alta competencia que existe en este sector hace necesario tener claras a priori las oportunidades de mercado en las que se puede brillar y destacar.

Seguidamente se realizó un breve análisis del entorno general, profundizando con mayor hincapié en los factores del entorno específico, respecto a los posibles competidores de nuestro negocio y focalizando cuáles serían los clientes-objetivo.

Llegados a este punto se realizó el estudio técnico sobre las instalaciones, todo lo que implicaba el desarrollo de la actividad, y se determinó era la inversión necesaria inicial.

Posteriormente se estudio el área de los recursos humanos, especificando las funciones a realizar en cada cargo, así como las remuneraciones correspondientes. Al mismo tiempo, se realizó la previsión de ingresos que se iban a obtener en los próximos años.

Todo ello, fue acompañado de un estudio de mercado de manera que permitiera analizar qué estrategia sería la más adecuada para dar a conocer el negocio, tanto a nivel provincial como nacional de una manera rápida, eficaz y al menor coste posible.

Por último, se elaboró el plan financiero, intentando incluir todos los gastos para obtener así los datos más fiables y exactos posibles, teniendo en cuenta los posibles resultados a obtener.

### **2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Un punto clave en nuestro estudio es poder llegar a conocer cómo es el cliente, qué necesidades tiene, cómo podemos llegar a satisfacerlas y, sobre todo, averiguar en qué medida el mercado está cubriéndolas, de manera que obtengamos provecho de aquellos nichos de mercado no cubiertos.

### **2.2.1 Fuentes de información primaria**

Estas fuentes son, sin duda alguna, las más costosas, pero desde nuestro punto de vista son las que nos pueden proporcionar información más detallada y actual sobre el mercado y nuestros clientes.

Elaboramos una encuesta donde se determinó, en primer lugar, los objetivos que se querían conseguir y después se desarrollaron las preguntas específicas que nos aportarían dicha información. Las primeras preguntas tenían como objetivo determinar si la persona encuestada se encontraba entre nuestro público objetivo; el resto iban dirigidas a obtener información sobre la relación entre cliente y restaurante.

Otra fuente clave en nuestro estudio fue la “*observación*”. Durante meses estuvimos acudiendo a diferentes establecimientos, tanto por España como en el extranjero, captando todo lo que nuestra mente pudo permitir.

También se solicitó una entrevista a Don Francisco Sanz, el director del catering del restaurante El Cachirulo, con el objetivo de que nos asesorara en las previsiones del plan financiero del proyecto.

### **2.2.2 Fuentes de información secundaria**

Se trata de fuentes que contienen información ya elaborada y tratadas. Puede tratarse de libros, artículos, enciclopedias, etc.

En este estudio hemos consultado las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), las noticias publicadas por la Federación Española de Hostelería (FEHR), así como sus revistas. También hemos consultado análisis estadísticos de diferentes periódicos.

Por otro lado, hemos seguido día a día las publicaciones de Diego Coquillat, un experto CEO cuyo objetivo es ayudar a los restaurantes a que entiendan el proceso de transformación que han sufrido en los últimos tiempos gracias a la innovación.

Los mayores inconvenientes han venido de la mano de las fuentes primarias, pues la poca accesibilidad de la gente dificulta su realización. Respecto a las fuentes secundarias, dada toda la información disponible que hay en las redes resulta muy fácil su acceso, aunque es cierto que resultó imposible encontrar un ejemplo de alguna encuesta que hubiera sido realizada con el objetivo de abrir un restaurante.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO**

La empresa está influida en todo momento por su entorno, por ello, de cara a desarrollar nuestra estrategia competitiva debemos analizar en primer lugar el entorno externo. De esta manera, vamos a poder detectar las posibles amenazas que se pueden presentar en el mercado y, por otro lado, aprovechar las oportunidades que puedan surgir.

#### **3.1 ENTORNO GENERAL**

El entorno general hace referencia a todos aquellos factores externos que no podemos controlar ni modificar (Mintzberf, 1984) y que influyen en los resultados y decisiones de las empresas independientemente del sector en que se encuentren de manera global (Grant, 2006).

Para analizar el entorno general vamos a analizar el perfil estratégico del entorno mediante el estudio de los diferentes factores que influyen en el entorno y que generalmente se agrupan de la siguiente manera: factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Al conjunto del análisis de estos factores algunos autores como Johnson y otros (2006:65) lo denominan ‘Análisis PESTEL’ tomando como referencia las iniciales de las dimensiones mencionadas.

##### **3.1.1 Factores políticos y legales**

La estabilidad política y jurídica son dos factores fundamentales para conseguir la recuperación de la economía, mantener la confianza de los ciudadanos y conseguir así incentivar la creación de empresas. Sin embargo, España está viviendo un momento difícil, siendo este 2015 un año de elecciones y cambios.

Desde la Transición Española y hasta los últimos años, España siempre se había caracterizado por un sistema bipartidista donde el poder se había repartido entre el Partido Popular y el PSOE, pero en los últimos años este bipartidismo ha empezado a decaer y se ha visto amenazado por la aparición de nuevos partidos políticos emergentes como Podemos, Ciudadanos o agrupaciones diferentes como Zaragoza en común. De hecho, en las últimas elecciones municipales celebradas en Zaragoza salió victoriosa la candidatura ‘Zaragoza en común’. Ahora solo falta por ver qué va a ocurrir en las elecciones generales que se celebran en el mes de diciembre.

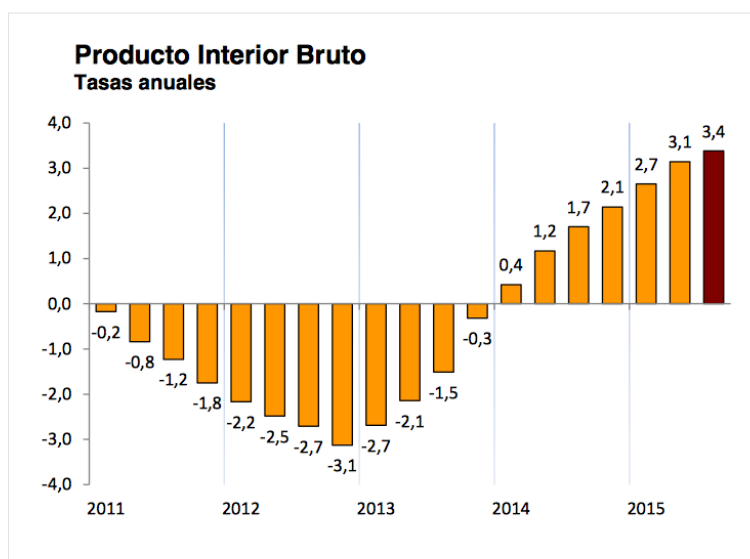
Basándonos en lo expuesto, podemos ver que nos encontramos ante un panorama político lleno de incertidumbre, debido al posible cambio de políticas fiscales y macroeconómicas del nuevo gobierno que surja tras las elecciones generales y autonómicas. Sin embargo, en nuestro país el hecho de que gobierne un partido u otro no ha afectado de manera radical a la estabilidad o inestabilidad del país como puede pasar en otros, sino que simplemente va a resultar un factor clave a la hora de ver las políticas y ayudas que vayan a establecer de cara a los nuevos emprendedores.

### 3.1.2 Factores Económicos

Tras más de 5 años de crisis, donde se ha vivido la mayor crisis inmobiliaria de la historia, parece que España ya empieza a ver la luz. Este año 2015 se ha presentado con resultados muy positivos según los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

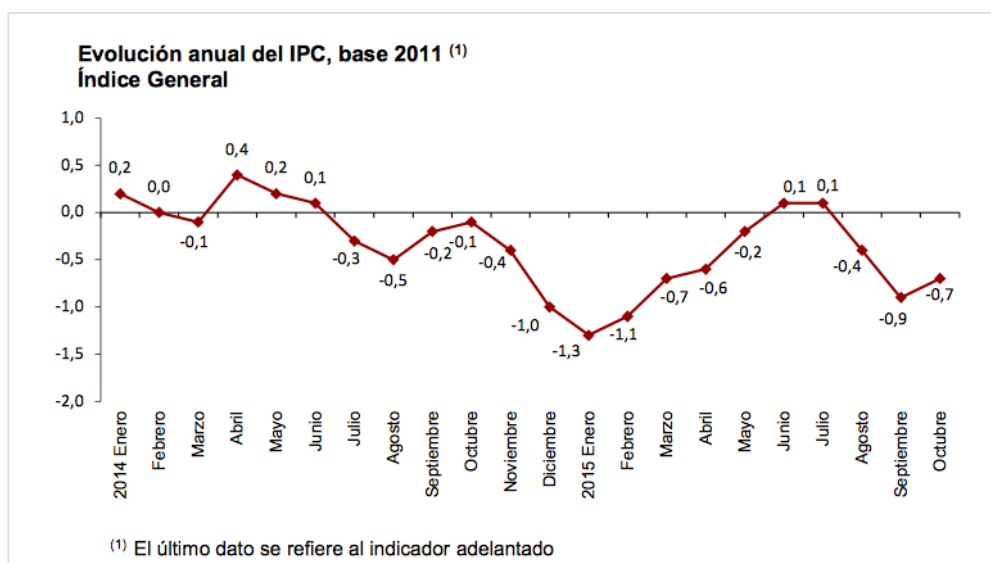
Según la estimación presentada por el INE el pasado 30 de octubre de 2015, el Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española registró en el tercer trimestre de 2015 una variación trimestral del 0,8%, respecto al trimestre anterior, lo que refleja un ritmo de crecimiento menor en comparación con el primer (0,9%) y el segundo trimestre (1%), aunque sigue suponiendo un buen crecimiento si lo comparamos con los datos de los años anteriores (ver Anexo I. Gráfica del Producto Interior Bruto).

Si nos fijamos en los datos anuales, la economía crece ya a un ritmo anual del 3'4%, frente al 1,6% del segundo trimestre del año anterior.



Fuente: INE, Nota de prensa 30 de octubre de 2015.

**La inflación anual estimada del IPC** en este mes de octubre 2015 se estima que es del -0,7%, dos décimas superior al que se registró en septiembre. En esta variación destacan los carburantes y lubricantes, ya que sus precios han bajado menos que en 2014.



Fuente: INE, Nota de prensa 30 de octubre de 2015

Otro dato esperanzador es que las exportaciones crecen al 4,9% y el déficit comercial desciende un 2,5% según los datos aportados el pasado 22 de octubre por el Ministerio de Economía y Competitividad. Este resultado ha sido consecuencia del crecimiento en las exportaciones que han alcanzado un nuevo máximo entre enero y agosto, con 164.837 millones de euros, y de las importaciones que han crecido un 4,2%, hasta alcanzar los 180.908 millones de euros.

Dejando a un lado estos datos esperanzadores, resulta importante mencionar uno de los grandes problemas que ha acechado durante toda la crisis y que todavía persiste, el deterioro del mercado laboral, tanto a nivel de cifras de empleo como a la calidad de este, que ha ido de mal en peor. La reforma laboral que se ha llevado a cabo durante los últimos años ha reducido los costes laborales, aumentando la productividad por la disminución de los precios de los productos, pero generando empleo excesivamente barato.

Sin embargo, aunque esta reforma laboral ha favorecido la fácil contratación, ha facilitado al mismo tiempo el ‘fácil’ despido, lo cual ha desembocado en otro problema aun mayor, **una gran dualidad entre empleos fijos y temporales**. El número de asalariados con contrato indefinido ha descendido en 18.900 este último trimestre, mientras que los de contrato temporal se han incrementado en 205.500 asalariados.

En términos generales y según la última encuesta de población activa (EPA), correspondiente al primer trimestre de 2015, se ha incrementado el número de ocupados en 182.200 personas y el número de parados ha disminuido en 298.200 personas, lo que hace que se sitúe en 4.850.800. Si lo analizamos en términos anuales, el paro ha sufrido una variación anual del -10,63%, lo que se traduce en una disminución total de desempleados de 576.900 personas en este último año (ver anexo II. Evolución del total de parados, en tasa anual).

En términos generales estamos viviendo una evolución positiva en nuestra economía, tras sufrir varios años de crisis, los datos empiezan a ser esperanzadores.

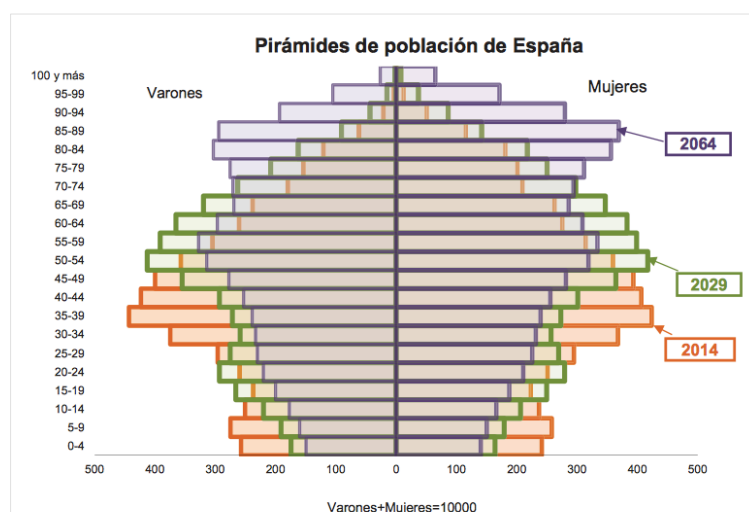
### 3.1.3 Factores demográficos

La disminución de la población de España ha seguido la tendencia negativa que se inició en el año 2012. Según un estudio elaborado por el INE, se muestra que en el año 2017 habrá más defunciones que nacimientos si se mantienen las tendencias demográficas actuales, obteniendo así un crecimiento vegetativo negativo y con el tiempo podría llegar a perder hasta 5,6 millones de habitantes los próximos 50 años.

Esta disminución es un resultado directo de la disminución de los nacimientos debido a la caída de la fecundidad y del aumento de defunciones.

Estos dos factores, junto con el aumento de la esperanza de vida, van a dar lugar a un incremento significativo de la población mayor de 64 años y, en consecuencia, al envejecimiento de la pirámide poblacional (anexo III ).

El desequilibrio de la estructura demográfica por edad va a significar que las nuevas generaciones de adultos jóvenes deberán asegurar la producción del país y sostener a gran parte de la población anciana.

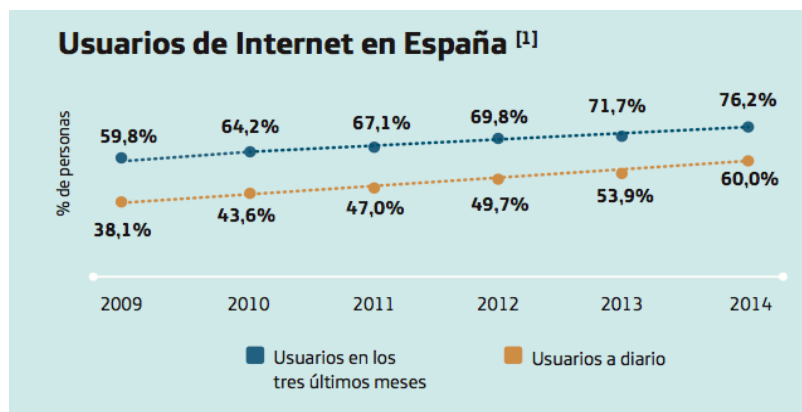


Fuente: INE. Proyección de la Población de España 2014–2064.



### 3.1.4 Factores tecnológicos

Acceder a Internet se ha convertido en algo cotidiano en nuestro día a día. En el año 2014 el 76,2% de la población entre los 16 y los 74 años accedió a Internet en los últimos tres meses, concretamente 26,25 millones de españoles, mientras que el 60% lo hizo de manera diaria.



Fuente: Telefónica 'La Sociedad se la Información en España 2014'

El factor más destacado en nuestro país, es que en 2014 se registró un gran incremento de los usuarios que accedían a través de un dispositivo móvil, concretamente un 81,7% de la población española, siendo los principales usos la participación en redes sociales y el comercio electrónico.

Años atrás, los principales usuarios de Internet eran los que tenían entre 25 y 34 años, suponiendo el 43,4% de usuarios en la red, mientras que no había usuario alguno mayor de 65 años. Sin embargo, hoy en día dichas cifras se han ajustado siendo los usuarios entre 35 y 44 años los protagonistas de las redes, y resulta destacable mencionar que los mayores de 65 años se han abierto un hueco en las redes suponiendo un 9'2% de la totalidad de usuarios de las redes (ver anexo IV. Perfil por edad de los usuarios).

Internet se está convirtiendo así en una pieza clave en la vida de la gente, lo que ha provocado que en los últimos años la venta de dispositivos electrónicos inteligentes como *smartphones* y *tablets* se haya disparado, siendo el *Smartphone* el líder del mercado de los teléfonos móviles en España.

El aumento de *smartphones* y *tablets* ha tenido como consecuencia que el número de descargas de aplicaciones registradas se incremente considerablemente, ya son 23 millones de usuarios activos los que utilizan *apps*, con 3,8 millones de descargas al día.

El papel protagonista de este aumento está sin duda en manos de las redes sociales, con las que la información que los usuarios pueden compartir no tiene límites, Facebook, Twitter o Pinterest, son solo algunas de las redes donde los usuarios comparten su día a día.



Concretamente, la mensajería instantánea (*whatsapp*) ha aumentado un 206% en los dos últimos años, llegando a alcanzar al 78% de la población que tiene teléfono móvil, aunque más mérito tiene *Twitter* que en este mismo período de tiempo ha aumentado un 600%, un incremento espectacular.

### 3.1.5 Factores ecológicos

Cada vez son más los concienciados por el fenómeno ecológico. El pasado 1 de noviembre se celebraba el día mundial de la ecología y de los ecólogos, para recordar a todo el mundo la importancia que tiene esta ciencia.

España se considera el país europeo con mayor superficie de cultivos orgánicos con 1,6 millones de hectáreas, y se ha convertido en el mayor productor de la Unión Europea, por delante de Francia, Reino Unido, Italia y Alemania.

Muchas son las organizaciones se preocupan en fomentar la agricultura ecológica, por ejemplo la Sociedad española de agricultura ecológica (SEAE) es una sociedad científica que fue creada con el propósito de promover actividades que impulsen el desarrollo de la agricultura ecológica y el cuidado y mantenimiento del medio ambiente.

Cada vez son más los que se suman a este movimiento ecológico que apuesta por los productos naturales y el cultivo propio. De hecho según un estudio del Ministerio de Agricultura, casi un tercio de la población española ha consumido algún producto ecológico. Se trata sin duda de un sector en expansión.

### 3.1.6 Factores legales

Este ámbito hace referencia a los factores administrativos legales y reguladores que vamos a tener que cumplimentar para que la empresa tenga todo en orden.

Este punto se estudiará de manera más detallada en el punto 8: el estudio legal.

## **Conclusiones parciales del entorno general**

En términos generales el panorama que se plantea es positivo, se empieza a apreciar una evolución favorable en la economía tras tantos años de crisis, además en nuestro país la política es un ámbito que no afecta de manera tan radical como pueda ocurrir en otros países, así que aunque haya cierta incertidumbre por las próximas elecciones generales, no es algo que deba generar preocupación alguna a la hora de abrir un negocio.

Por tanto, pocos cambios drásticos son esperables en el panorama español a día de hoy, aunque para ver como afecta este entorno de manera más detallada vamos a complementar estas conclusiones con el análisis del entorno específico.

### **3.2 ENTORNO ESPECÍFICO**

El entorno específico hace referencia a los factores que afectan de manera directa a nuestra rama de actividad económica.

La actividad que vamos a desarrollar corresponde al sector de la hostelería así que, en primer lugar, analizamos el mercado actual, los clientes y la competencia existente y potencial del mismo.

#### **3.2.1 Mercado**

El año 2014 fue el primero en el que tanto bares como restaurantes aumentaron sus ventas respecto al año anterior, se espera que en 2015 se siga con la misma tendencia, según afirma José María Rubio, presidente de la Federación Española de Hostelería (FEHR).

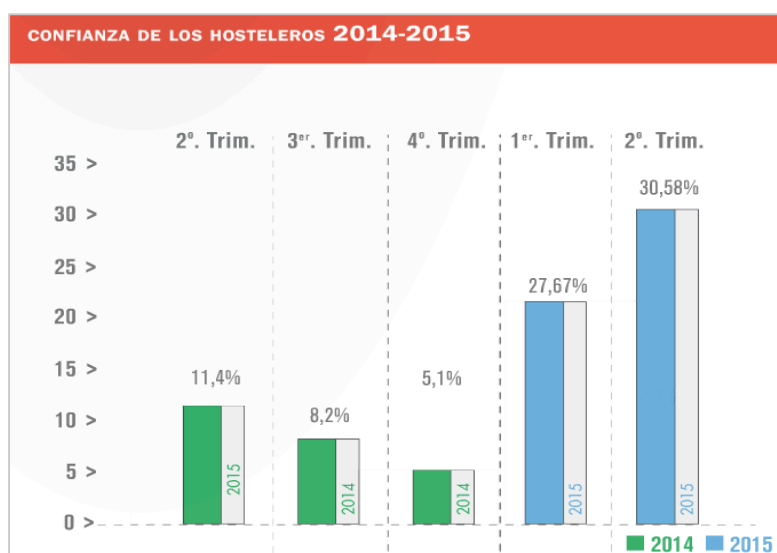
Tras la crisis, este sector ha sufrido un cambio radical que muchos empresarios no han sabido asimilar, lo que ha hecho que muchos restaurantes y bares hayan tenido que cerrar sus puertas.

Hoy en día el cliente se ha vuelto mucho más cuidadoso a la hora de adquirir un producto u otro y aunque es cierto que en 2014 el gasto familiar en este sector aumentó, tras 6 años consecutivos de descenso, el cliente este sigue buscando la mejor relación de calidad-precio.

Por todo ello, para triunfar en este sector es importante tener una oferta competitiva, resultado de un conjunto de elementos: tener un buen servicio, ofrecer un buen producto y tener una clara identificación del segmento de clientes al que dirigirse.

Los datos son bastante positivos, la cifra de negocios ha ido aumentando en estos últimos meses, incrementándose en un 3,8% en marzo respecto al año anterior (ver anexo V. Cifra de negocios del sector de la restauración y turismo).

Gracias a estos resultados, poco a poco los empresarios de la hostelería empiezan a ver el futuro de manera más optimista, aumentando su nivel de confianza en un sector que hasta hace nada estaba por los suelos.



Fuente: FEHR y Universidad Nebrija

Sin embargo, los hosteleros afirman que su gran desconfianza está generada por los costes de la energía y la presión fiscal, puesto son los factores que más influyen negativamente en el cálculo del resultado del ejercicio de sus negocios.

Respecto a ello, el Ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria López ha afirmado que el coste energético se va a estabilizar, y los actuales candidatos a presidir el gobierno prometen respetar a la hostelería, en términos generales coinciden en que la gastronomía es uno de los motores de la recuperación económica, quieren reducir los impuestos que gravan el sector e incrementar las ayudas en formación.

### 3.2.2 Clientes

Después de la crisis que hemos vivido, el perfil de los clientes ha cambiado. Según Josep Maria Bonmati, presidente de la asociación de fabricantes y distribuidores (AECOC), el cliente está mucho más concienciado con su salud y su seguridad y quiere disponer de toda la información posible de los productos que consume.

Esta nueva concienciación ha hecho mella en la hostelería, pues cada día son más los restaurantes que se esfuerzan en que todo su equipo conozca los productos con los que trabajan, así como los ingredientes que componen cada uno de sus platos, de manera que puedan explicárselo a cualquier cliente interesado, ya sea por tener alguna alergia o porque simplemente tenga curiosidad.

Por otro lado, también existe una gran tendencia por llevar dietas especiales, orientadas hacia la salud y el cuidado de la apariencia, por lo que creemos que la producción ecológica es el futuro. Según Emilio Gallego Zuazo, secretario general de FEHR, hoy en día apenas existe una presencia de alimentos orgánicos en la hostelería, cuando este tipo de oferta ya existe en la distribución, lo que podría permitir a quien tome la iniciativa hacerse con gran parte del mercado.

Este cambio de mentalidad ha venido acompañado de múltiples cambios en la sociedad, el modelo de familia tradicional, donde la mujer siempre había estado a cargo de la casa y los niños mientras el marido salía a trabajar, ha pasado a la historia.

Factores como la incorporación de la mujer al mundo laboral, el aumento de los divorcios y el incremento de las madres solteras, han supuesto la evolución de una sociedad en la que la familia monoparental se ha convertido en algo muy común.

Por otro lado, también se ha visto modificada la vida laboral, cada día los trabajos de jornada intensiva son más habituales y, en ellos, los empleados disponen de un tiempo limitado para comer. La gente no va a casa a hacerse la comida, sino que picotea algo rápido solo o con los compañeros de trabajo.

Con el fin de analizar más en detalle cómo han cambiado los hábitos de los consumidores hoy en día, qué es lo que hace que un cliente se decante por un local u otro y cuáles son los factores que más valoran, se ha elaborado una encuesta (ver anexo VI). Esta información resulta un factor clave en el desarrollo de este proyecto y debe ser lo más fiable y actualizada posible.

Los resultados de la encuesta muestran que al 95% le gusta desayunar, de los cuales la mayoría lo hace en casa. Por otro lado, el 70% suele ir habitualmente a comer a un restaurante, cifra bastante elevada, y de ellos la mayoría lo hacen por la comida o por la buena atención al cliente.

Aunque parece evidente que hoy en día ‘calidad y buena atención al cliente’ deban ir siempre de la mano en cualquier restaurante, la realidad no es así. Cuando se les preguntó a los encuestados si recordaban algún motivo por el que no habían vuelto a algún local en particular, el 50% contestó: “*Por la mala atención al cliente*”, porcentaje seguido de “*Por la mala calidad de la comida*”.

La exigencia de la calidad viene provocada por la preocupación por nuestra salud; de hecho, el 60% de todos los encuestados afirma que iría de manera más habitual a comer a un restaurante si la comida fuera más saludable.

Recogiendo los 8 factores más importantes en un restaurante bajo nuestro punto de vista, se pidió que los ordenaran según el valor de prioridad que ellos les daban y el resultado fue el siguiente:

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
1º Calidad de la comida	60%	15%	10%	10%	0%	5%	0%	0%
2º Atención al cliente	15%	45%	5%	15%	10%	10%	0%	0%
3º Limpieza	20%	15%	35%	30%	0%	0%	0%	0%
4º Precio	0%	15%	25%	10%	25%	20%	5%	0%
5º Ambiente y estética del local	0%	10%	20%	15%	15%	15%	20%	5%
6º Rapidez del servicio	0%	0%	5%	20%	25%	35%	10%	5%
7º Situación geográfica	5%	0%	0%	0%	15%	0%	35%	45%
8º Variedad de la carta	0%	0%	0%	0%	10%	15%	30%	45%

Fuente: Elaboración propia

Nos reiteramos en que lo que más valora un cliente de un restaurante es la calidad de la comida, seguido de la atención al cliente. La limpieza y el precio también son factores a tener en cuenta pero no determinantes, aunque inconscientemente asimilamos limpieza y calidad. Lo que más llama la atención es que a la mayoría de la gente no parece importarle tener que ir un poco más lejos a comer o no tener mucha oferta donde elegir, siempre y cuando el producto sea bueno.

### 3.2.3 Competencia

La Taberna la Piedra, Zurita, Ric 27, Goralai, La Senda, Vips, Casa Unai, Contigo Pan y Cebolla,...Podríamos estar mencionando restaurantes sin descanso, pues la competencia en el sector de la hostelería hoy en día, no tiene fin.

Analicemos detalladamente nuestros competidores más directos en la zona centro:



Matriz de posicionamiento:



La media del precio de los menús por la zona centro está entre los 10 y 20 euros, y si se toman platos fuera de menú los precios pueden ascender a unos 20 o 30 euros.

Por un lado, nos encontramos restaurantes como Zurita o Bula que, a pesar de no ser los más baratos de la zona, la calidad y el buen servicio que ofrecen han hecho que los clientes se hayan convertido en sus fieles comensales.

Y por otro lado, hay locales que llevan mucho tiempo y que se han estancado, pues no han sabido adaptarse al nuevo perfil del cliente de hoy en día. Son locales que ofrecen un producto normal de calidad media que son percibidos muy caros por los consumidores para lo que ofrecen.

Tenemos el ejemplo de VIPS, un restaurante que lleva abierto muchos años y cuyo producto no llama la atención, es percibido como caro para el producto que ofrecen y sin personalidad. Esto hoy en día no se puede permitir ningún local, ya que las redes sociales hay un intercambio constante de información, cualquier comentario puede cambiar la reputación de un restaurante.



Fuente: Tripadvisor

El hecho de que un restaurante lleve mucho tiempo abierto no es ningún impedimento para triunfar, al contrario hay restaurantes que son todo un clásico como el Nevada, una hamburguesería situada en plaza San Francisco cuyo sabor es inimitable y ahí es donde está su ventaja competitiva y la clave de su éxito.

En definitiva la clave está en definir el objetivo y explotar la ventaja competitiva siendo siempre consistentes entre lo que ofrecemos y lo que necesitan los clientes, pues de esta manera seremos capaces de superar a nuestros competidores para conseguir un mayor rendimiento al de ellos (Porter 1982:55).



### 3.3 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

De cara a determinar la rentabilidad del sector de la hostelería, vamos a utilizar el modelo de Porter (1982). Según este:

*“El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas, que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”.*

Estas 5 fuerzas a estudiar son:

#### 3.3.1 El grado de rivalidad entre los competidores actuales

El sector de la hostelería se trata de un sector maduro, donde existe muchísima rivalidad. Al tratarse de un sector saturado y con gran competencia, los diferentes negocios hosteleros se han visto obligados a bajar los precios, ampliar sus ofertas y a desarrollar estrategias más ajustadas a las necesidades de los clientes, que les ayuden a mantener una presencia competitiva en el mercado.

#### 3.3.2 La amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza a que haya nuevos competidores potenciales es bastante elevada puesto que no existen grandes barreras de entrada o de salida en este sector y no se requiere una inversión muy elevada de capital.

#### 3.3.3 La amenaza de productos sustitutivos

Desde el punto de vista de que el restaurante se trata de un servicio de ocio, se ha incrementado la competencia existente y el grado de diferenciación, lo que acentúa la amenaza de que haya más productos sustitutivos.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que “comer” se trata de una necesidad vital, vemos que no existe ningún producto sustitutivo.

#### 3.3.4 El poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores en su momento fue alto, pues la oferta de productos orgánicos era escasa y los productores tenían mucho su favor, sin embargo, hoy en día la producción de estos alimentos ha crecido mucho, y su poder se ha visto disminuido.

### **3.3.5 El poder negociador de los clientes**

El poder de los clientes es relativo, puesto que no pueden influir de manera directa en el precio haciendo alguna oferta de menos importe o consiguiendo algún descuento como podría suceder en el mercado inmobiliario por ejemplo. Sin embargo, es cierto que en este negocio mantener la fidelidad de un cliente vale oro, y si se convierte en habitual o trae de manera asidua a un grupo de gente, es interesante mantenerlo tratándole de manera que pueda sentirse positivamente valorado: reservándole su mesa favorita, invitándole al café, u ofreciéndole algo, que no haya pedido, como obsequio.

Analizando las 5 fuerzas vemos que se trata de un sector maduro en el que existe una alta rivalidad por lo que los rendimientos obtenidos no van a ser espectaculares. Sin embargo, no por ello deja de ser menos atractivo, ya que debemos basarnos en que se trata de un sector con muy pocas barreras de entrada y salida donde el poder de los clientes y proveedores es limitado. El mayor problema se encuentra en la gran competencia que existe en el sector, al que habremos de hacer frente ofreciendo un producto único, en el que creemos y con el que vamos a poder superar al resto de los competidores.

### 3.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, que fue desarrollado en su origen por Albert Humphrey en los años 60, permite identificar de manera clara las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado, así como detectar las debilidades y fortalezas que tiene nuestra empresa.

En la empresa Underbrunch se destaca lo siguiente:

<b>DEBILIDADES</b> Falta de experiencia Financiación	<b>AMENAZAS</b> Productos sustitutivos Nuevos competidores
<b>FORTALEZAS</b> Buena imagen y don de gentes Buena localización Nivel experto en redes sociales	<b>OPORTUNIDADES</b> Nicho de mercado Nuevo modelo de negocio Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

Nuestro negocio parte de cero, es decir, partimos de la más absoluta ignorancia donde en un sector tan competitivo tendremos que pelear duro para ganarnos a nuestros clientes. Además para poder abrir el local hemos tenido que realizar una gran inversión, además de solicitar varios préstamos, lo cual supone que debemos obtener una serie de beneficios en un breve tiempo para poder salir adelante con el negocio.

Tenemos ideas innovadoras que sabemos que satisfacen necesidades que los clientes necesitan hoy en día, además la localización del restaurante es una zona muy céntrica de clase media alta, por lo que nos será acceder más fácilmente a nuestro cliente objetivo. Por otro lado, la directora del proyecto es experta en redes sociales, lo que creemos que hoy en día es una herramienta clave para abrirse un hueco en el mercado.

Aunque bien es cierto que sabemos que tenemos un buen producto entre manos, un restaurante es un negocio que se puede estudiar muy al detalle siendo un cliente muy observador, por tanto es muy fácil que varios competidores se copien o simplemente que creen productos sustitutivos.

Sin embargo, todo esto no nos preocupa, ya que la clave de un buen resultado es la excelencia en todos y cada uno de los campos, tomando como nexo de unión el servicio, pues nuestro capital humano va a ser nuestro mejor arma.

#### 4. PLAN ESTRATÉGICO: misión, visión y valores corporativos

Nuestra misión es conseguir crear un restaurante que cubra todas las necesidades de nuestro público objetivo, buen ambiente, calidad en la comida y un servicio al cliente incomparable que consiga crear la ilusión de que uno se encuentra tan cómodo y tan a gusto, como podría estar en el salón de su casa.

La visión de esta empresa de aquí a unos años es convertirnos en el referente a seguir en el mundo de la hostelería, y que nuestro producto estrella, el *Brunch*, consiga tener el protagonismo que se merece en nuestro país pero que todavía no ha podido obtener.

Underbrunch se va a construir sobre unos valores corporativos que se consideran fundamentales para lograr un comportamiento empresarial responsable:

- a. Integridad: para nosotros, es la base de la confianza. Actuamos con honestidad, coherencia y determinación.
- b. Pasión por la excelencia: debemos ser una organización que trabaje por la continua mejora, la superación y las ganas de conseguir la excelencia en el desempeño de su trabajo.
- c. Trabajo en equipo: la colaboración va a ser nuestra clave para triunfar, porque cada uno puede ser bueno en su trabajo, pero si unimos nuestras fuerzas, seremos los mejores.
- d. Flexibilidad: la sociedad está en continuo cambio y los clientes evolucionan, por tanto, debemos tener la capacidad de adaptarnos a los cambios que vayan surgiendo.

## 5. PLAN DE MARKETING

El marketing es una disciplina que sostiene que la clave para que una empresa alcance sus objetivos consiste en identificar las necesidades del mercado objetivo y adaptarse a estas, de manera que pueda satisfacerlas de forma más eficiente que la competencia. (Kotler Philip, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong: 2002)

### 5.1 ANÁLISIS DE MERCADO

Como ya hemos mencionado anteriormente, hoy en día la gente está muy concienciada con el tema de la salud; por lo general, tratamos de cuidarnos tanto por dentro como por fuera. Por otro lado, la gran oferta que existe en este sector junto con el auge de Internet y las redes sociales, donde se puede encontrar todo tipo de información, ha hecho que el cliente se vuelva muy exigente.

En primer lugar queremos cambiar esa idea preconcebida que se tiene de que comer fuera de casa significa no comer sano, y para ello no solo vamos a preocuparnos de que nuestros productos sean de la mejor calidad, sino que será primordial que esa información se haga viral en las redes, pues en las redes es donde seremos capaces de alcanzar a más clientes.

### 5.2 CLIENTES

El cliente hacia el que se va a enfocar el negocio es un cliente entre los 25 y 40 años de edad con un nivel económico medio-alto. Se trata de un cliente que aprecia más la calidad que el precio del producto, es socialmente activo y tiene un carácter cosmopolita.

El restaurante se sitúa en una zona muy céntrica, donde los negocios reinan por el día y el ocio, de noche. Este hecho nos da la oportunidad de dirigirnos a dos tipos de clientes, los que quieren hacer un *break* en el almuerzo o en la comida antes de volver al trabajo o los que tras una dura jornada de trabajo quieren relajarse. Además al estar tan céntrico, va a recibir espontáneamente a muchos clientes de los que salen por la noche con los amigos a cenar o simplemente tomar algo de picoteo.

En primer lugar, ha quedado claro que demandan calidad y buena atención, pero en segundo lugar demandan comida saludable. Por lo general, cuando se come fuera de

casa, se suele comer demasiado y tener digestiones muy pesadas, que en el caso de tener que volver a trabajar resulta algo muy costoso anímicamente. Por ello, muchas veces se interpreta el comer fuera de casa como algo poco sano, sentimos que hemos roto nuestra dieta sana, y que se va a tratar de algo excepcional, sin embargo, queremos conseguir que esa visión tome un giro de 180°, ofreciendo productos saludables y frescos, raciones pequeñas, de manera que cualquier persona pueda comer de lunes a domingo fuera de casa sin que su dieta fuera diferente a la que llevaría en casa.

### 5.3 PREVISIÓN DE VENTAS

Para realizar una previsión de ventas lo más verídica posible se solicitó la ayuda de varios expertos en hostelería, por un lado, del empresario Diego Campos, antiguo propietario de los Bestias y actual propietario del restaurante mejicano La Quebradora y la taquería recién inaugurada en Puerta Cinegia y, por otro lado, del Director de catering del restaurante El Cachirulo.

Con la ayuda de ambos y en base a su experiencia en el sector, se determina la ocupación que podría tener el restaurante de menús y de cartas en el primer año, y se establece un precio de 15 euros para los menús, y de 30 euros para las comidas de carta.

	Menús del día				Comidas a la carta			
	Máx.menús al mes	Porcentaje ocupación	Estimación menús	Ventas estimadas	Máx.cartas al mes	Porcentaje ocupación	Estimación cartas	Ventas estimadas
Mes 1	1200	30%	360	5.400 €	1920	25%	480	14.400 €
Mes 2	1200	30%	360	5.400 €	1920	25%	480	14.400 €
Mes 3	1200	30%	360	5.400 €	1920	25%	480	14.400 €
Mes 4	1200	40%	480	7.200 €	1920	20%	384	11.520 €
Mes 5	1200	40%	480	7.200 €	1920	25%	480	14.400 €
Mes 6	1200	50%	600	9.000 €	1920	20%	384	11.520 €
Mes 7	1200	30%	360	5.400 €	1920	15%	288	8.640 €
Mes 8	1200	20%	240	3.600 €	1920	10%	192	5.760 €
Mes 9	1200	30%	360	5.400 €	1920	15%	288	8.640 €
Mes 10	1200	50%	600	9.000 €	1920	25%	480	14.400 €
Mes 11	1200	50%	600	9.000 €	1920	20%	384	11.520 €
Mes 12	1200	50%	600	9.000 €	1920	40%	768	23.040 €
				81.000 €				
								152.640 €

De cara a los siguientes años se espera un crecimiento del 10% los dos primeros años y del 15% los dos siguientes, teniendo en cuenta que esta sería la peor situación que nos podríamos encontrar.

Para conseguir que el número de ventas no solo se mantenga constante sino que se incremente año tras años, debemos incidir en la fidelización del cliente, pues el cliente de hoy en día esta muy informado, es muy exigente y es consciente de su poder.

Como bien dijo un día Martin Luther King:

*“Usted puede comprar el tiempo de la gente en un lugar determinado, no obstante usted nunca puede comprar el entusiasmo, usted no puede comprar la lealtad... eso tendrá que ganárselo”.*

Para conseguirlo debemos trabajar sobre los cuatro elementos claves sobre los que se va a sostener nuestra estrategia de marketing: el producto, el precio, el lugar y la distribución, que hoy en día se conoce como Marketing Mix.

## 5.4 MARKETING MIX

El marketing mix es un conjunto de herramientas clave, que sirven para analizar los puntos clave con los que una empresa puede influir en la decisión de compra del cliente.(E. Jerome McCarthy: 1960).

### 5.4.1 Estrategia de productos y servicios

En nuestro restaurante se van a combinar tres elementos clave: la comida, la atención al cliente y el espacio o ambiente del local, de manera que el cliente no se vaya con la sensación de que ha comido un buen plato, sino que experimente un conjunto de sensaciones creadas por todos los elementos, por eso es tan importante cuidar hasta el más mínimo detalle.

Partimos de lo que va a ser el producto estrella y con el que nos vamos a diferenciar, el *Brunch*, que es un neologismo de la unión de **Breakfast** (desayuno) y **Lunch** (comida). Fue introducido por los británicos y es concebido como una comida bastante copiosa que se toma a mitad de mañana entre las 10 y la 13h. Muchos restaurantes y cafeterías de Madrid o Barcelona ya han empezado a explotar este concepto, comparando el *Brunch* con un gran desayuno, pero en Zaragoza todavía no ha hecho mella.

Tal y como se ha visto en la encuesta elaborada, somos más propensos a desayunar algo en casa, por lo que no vamos a focalizar el *Brunch* solamente en el desayuno sino que vamos a ampliar su significado, adaptándolo al cliente.

Lo más importante de todo, es que todos los productos van a ser de calidad, ahí está nuestra prioridad, y presentando los platos con originalidad pero siempre impecables. Principalmente vamos a orientar el *Brunch* hacia dos direcciones, por un lado, va a sustituir a esa comida sana que tomaríamos en casa cualquier día entre semana, que nos permite mantenernos en línea y que sabemos que es buena para nuestra salud y, por otro lado, un *Brunch* especial, de cara a los que madrugan menos los fines de semana y se levantan con mucho hambre, vamos a ofrecer un desayuno un poco más calórico, que va a representar el capricho de la semana que uno se puede dar tras una semana dura de trabajo.

Aunque entre semana se podrá disfrutar del *Brunch* especial, ofertaremos también repostería casera, de la que se encargará la directora del proyecto.



Además, independientemente de los postres que se concreten, se elaborarán 52 tartas al año diferentes, es decir cada lunes de la semana se empezará con una nueva ilusión, pues estas tartas irán siempre en consonancia con las fechas en que nos encontremos, ya sea Navidad, Halloween, el aniversario del restaurante, etc.

Habrà un listado reducido de tipos de *Brunch* que variará cada semana, entendiendo que muchos de nuestros comensales van a ser asiduos y no queremos dejar de sorprenderles. La carta también será reducida y, aunque la calidad será la misma, los platos conllevarán una mayor elaboración.

Tras años y años trabajando en el mundo de la hostería, el valor que en Underbrunch le va a dar a la atención al cliente es incalculable, por ello no solo se valorará la forma de atender a los clientes sino que se tendrá en cuenta la imagen del personal y su vestuario.

Por último, la estética del local debe transmitir tranquilidad, el local debe ser muy acogedor. El objetivo es conseguir que el cliente se sienta como en el salón de su casa, un lugar donde se relaje, donde le encante estar solo, reunirse con sus amigos o llevar a la familia.

#### 5.4.2 Estrategia de precios

Para fijar nuestros precios se han tenido en cuenta los costes de la elaboración de los platos y el precio del mercado.

Con la ayuda de los expertos en la hostelería hemos calculado los costes de nuestros platos valorando el consumo de ingredientes y el tiempo que se ha invertido en ellos, y después les hemos añadido una parte de los costes indirectos y el margen del beneficio que se ha fijado en el 30%. Así que partiendo de lo que cuesta elaborar un menú, que serían unos 3€, más lo que repercutimos de costes indirectos, 3,50€ y teniendo en cuenta que queremos obtener un beneficio del 30%, calculamos el precio de la siguiente manera.

$\text{Precio venta} = (3,50/30\%) * 1,21 \text{ (IVA)} = 14,11\text{€}$  (Se redondearía a 15€)

Antes de fijar este precio, nos basamos en los precios de la competencia y observamos que el precio de los menús gira entorno a los 12 ó 15€. Esto podría suponer un riesgo de cara a hacer frente a los que tienen precios más bajos, sin embargo tenemos claro que el producto que ofrecemos es único y presenta la calidad que los clientes demandan. En base a los cálculos expuestos, nuestro menú debería costar 15€.

De cara a establecer los precios de la carta, tenemos en cuenta que el plato sería de mayor tamaño fijando unos precios entre 10 ó 15€ por plato, pero teniendo en cuenta que los comensales suelen compartir, calculamos que 2 comensales podrían pedir 3 platos, de manera que junto con un postre y la bebida podrían pagar de 25 a 30€ por persona.

#### 5.4.3 Estrategia de distribución

Nuestra distribución se basa en un canal corto, que consta de dos intermediarios. Básicamente, el fabricante le vende al minorista y este a nosotros. Con toda la materia prima ya en nuestro poder se elaboran los platos que vendemos al cliente.

#### 5.4.4 Estrategia de comunicación

El objetivo principal de la estrategia de comunicación es captar el mayor número de clientes posible y reforzar la fidelización. Para conseguirlo se va a desarrollar la estrategia denominada '*blended marketing*' (Manuel Alonso Coto: 2008).



Esta estrategia consiste en fusionar las técnicas del marketing offline o tradicional con las del marketing online o digital, donde ninguna de las estrategias va a ser la protagonista sino que se busca la complementariedad de ambas para transmitir un mensaje único con un alcance mucho mayor al que se conseguiría si se lanzara de manera independiente.

De esta manera, es importante determinar cómo se vinculan estas dos estrategias en una.

##### *Marketing offline*

Por un lado, a cada cliente se le dará una tarjeta de visita, donde dispondrán de toda la información necesaria para localizar el restaurante en Internet, la dirección de la página web, de Facebook, twitter o instagram.

Además también se repartirán algunos *flyers* con ofertas, se organizarán eventos y se incluirán menús especiales en algunas fechas señaladas como puede ser el día de San Valentín.

Intentaremos también que nos proporcionen su email, de manera que podamos enviar ofertas especiales por ser nuestros clientes, o información sobre los próximos eventos o menús o simplemente postres que vayamos a estrenar.

Por otro lado, se invitará a los clientes a compartir comentarios sobre cualquier cosa que se les ocurra vía *Twitter*, ya sea de la comida, el ambiente, o simplemente una foto de su plato o con sus amigos, lo cual podrán ver en el mismo momento en el que lo publiquen en una pantalla que se instalará en el restaurante y donde se proyectará de forma permanente todos los *tweets* que se vayan publicando. Además esto nos dará lugar a jugar con diferentes *#hallstags* que compartiremos con nuestros clientes.

### *Marketing online*

Partimos de una página web diseñada por Studio 13:28, la cual vamos a promocionar a través de las distintas redes sociales anteriormente mencionadas, como Facebook, ya que estas son el boca a boca de hoy en día.



El propósito es generar contenido interesante y original, que llame la atención de nuestros clientes actuales y potenciales, compartiendo nuestras novedades, la especialidad de nuestro menú, subiendo imágenes de un nuevo postre, etc.

Dejando a un lado las redes sociales, existen otras vías de promoción en Internet, se trata de los portales especializados en restaurantes. Estos portales tienen muchísima influencia, pues cuando llegas nuevo a una ciudad, lo primero que haces es buscar en Internet: “mejores restaurantes en Zaragoza” y lo que aparece en primer lugar la página

de Tripadvisor. Esta página no solo recoge los restaurantes de Zaragoza sino que los clientes puntúan y valoran la comida, el servicio y la calidad/precio, un gran referente para cualquier turista o zaragozano que quiera probar nuevos restaurantes.

Por cuarto año consecutivo, Vivential Value, una de las consultoras más importantes en estudios de reputación online relacionados con el sector turístico, ha publicado su “iRON\_Rtes’14 que expone el *‘Índice de Reputación Online de los restaurantes en España en 2014’*.

Según este estudio la participación en el último año se ha incrementado un 46% respecto al año anterior. Y si se compara con el primer año en el que se realizó este estudio, 2011, el resultado es increíble pues la participación de los clientes han aumentado un 400% en 4 años, llegando a 1.500.000 opiniones este 2014.

En el informe también se indica que un 42% de los restaurantes no tienen ninguna opinión en Internet y que muchos presentan mucha inestabilidad al tener menos de 10 opiniones. Año tras año este informe refleja la gran importancia de la reputación online, pero parece ser que no todos se dan por aludidos e ignoran este gran potencial que ofrecen las redes sociales.

Para nosotros queda patente la importancia de la reputación online hoy en día. Sabemos que se trata de una oportunidad de diferenciación competitiva que puede convertirnos en los referentes para los turistas o interesados de la gastronomía.

## 5.5 PREVISIÓN DE GASTOS DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se lo hemos encargado a la empresa 13:28 Studio (Anexo VII). Así detallamos el desglose del presupuesto que se ha establecido, el cual va a ser constante durante los 5 primeros años.

<b>MARKETING ANUAL 627</b>	<b>Año 1</b>
Campaña anual: Eslogan, elemento gráficos y bases de aplicación.	5.920,00
Creación de flyers con ofertas mensuales (12 uds.)	960
Creación y adaptación ofertas pósters mensuales (12 uds.)	960
Imágenes para redes sociales	720
<b>Total</b>	<b>8.560,00</b>

## 6. PLAN OPERATIVO

Dentro de nuestro plan operativo, para no incrementar la inversión inicial, no vamos a contratar a ninguna persona en el desarrollo de tareas internas sino que las realizará todas la única socia Sandra Burillo, pues es Community manager y puede gestionar también la contabilidad y la facturación del restaurante.

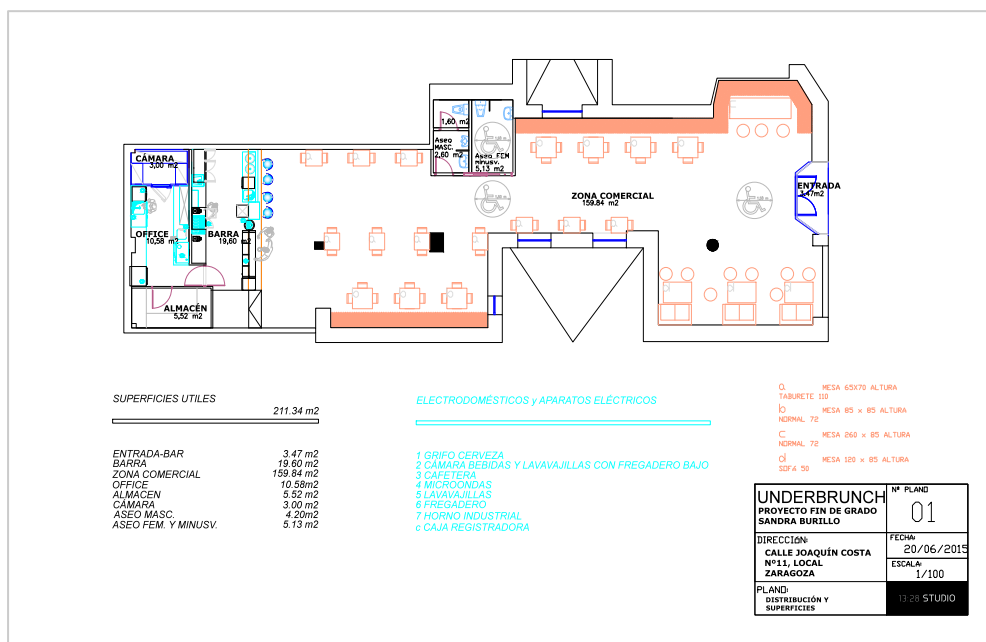
### 6.1 ESTABLECIMIENTO Y WEB

Hoy en día parece que la tendencia *vintage* se ha convertido en el prototipo de cualquier negocio, da igual el tipo de comida que vayan a servir, los objetivos, la personalidad que quieran transmitir o los valores que tengan; simplemente siguen una moda.

Sin embargo, nosotros creemos que no se trata de diseñar tu local siguiendo una tendencia, sino que se trata de plasmar de la manera más fiel posible la esencia del negocio, para transmitir a los clientes, pues las modas pasan, debe ser para siempre.

Hemos elegido un espacio luminoso, tranquilo y amplio, localizado en la calle Joaquín Costa número 11 de unos 200 metros cuadrados aproximadamente.

El diseño lo ha elaborado Studio 13:28 donde se van a combinar un toque antiguo con tuberías, una mezcla de lo que sería industrial y el metro, combinado con complementos que transformen el espacio en un lugar cálido y tranquilo.



Fuente: Studio 13:28

El presupuesto de la obra se lo hemos encargado a Genova diseño, que asciende a un total de 61.675,21 euros (ver detalle en el anexo VIII) y el diseño del local y la página web nos la va realizar la empresa de Studio 13:28.

## 6.2 LOGO

Teniendo muy presentes lo que quiere transmitir este restaurante se ha diseñado una imagen de marca constituida por un único elemento tipográfico. Son unas letras orgánicas, fluidas y con ciertos rasgos infantiles



que aportan calidez y contrarrestan los rasgos industriales de la palabra *Underground* y el color utilizado también trabaja en esta misma línea. Además el tipo de letra utilizado es de palo seco, sencillo y crea un conjunto en perfecta armonía.

Completando al logotipo tenemos el *claim*: ‘the new breakfast’, para facilitar un rápido reconocimiento de la actividad estrella del restaurante.

## 6.3 PROVEEDORES

Me aventuraría a decir que hace unos años, querer abrir un restaurante cuyos alimentos van a orgánicos, era un auténtico suicidio, pues la escasa oferta junto con los costes de producción, le daba mucho poder a los proveedores, de manera que adquirirlos era muy costoso. Sin embargo, tal y como hemos mencionado en el entorno específico, hoy en día, se ha incrementado mucho su producción de manera que su poder de negociación ha disminuido.

Uno o dos fines de semana de cada mes, los granjeros de las proximidades se acercan a vender sus cosechas a la plaza que hay de detrás del Teatro Principal con los que hemos establecido muy buenas relaciones y con los que podremos negociar.

Sin embargo, hay que decir que hoy en día, con el incremento de la producción, ya no es necesario dirigirse a los propios productores, sino que estos productos se pueden encontrar con facilidad en tiendas especializadas o en los hipermercados.

## 7. ESTUDIO LEGAL

La puesta en marcha de un negocio requiere analizar con detalle cuáles son los requisitos legales que deben cumplirse, tanto desde el punto de vista de su propia organización, como de las obligaciones administrativas, laborales y fiscales que pueden afectar a su actividad.

Desde el punto de vista organizativo, la cuestión a responder en primer lugar es qué tipo de organización vamos a establecer. En este caso en particular, se trata de un único inversor por lo que se valora la posibilidad de constituir la empresa como autónomo o como sociedad limitada unipersonal.

Estudiando cada una de las opciones, existen varias diferencias pero la que resulta determinante es que los autónomos deben responder con todos sus bienes, mientras que en la SLU se responde con el patrimonio social. Así que con el propósito de proteger el patrimonio propio se opta por constituir la empresa bajo una sociedad de responsabilidad limitada unipersonal S.L.U. Esta fórmula también nos permite, a futuro, poder incrementar el capital de la empresa incorporando nuevos socios sin tener que ocuparnos entonces de crear una sociedad, pues ya la tenemos creada.

Este tipo de sociedad tiene naturaleza mercantil y permite independizar el riesgo de la sociedad del socio. El capital social de la empresa está dividido en participaciones y no puede ser inferior a 3.005,06 y tendrá que estar totalmente suscrito y desembolsado desde su constitución.

Como se ha mencionado la responsabilidad de las deudas de la sociedad es exclusiva del patrimonio social, dado que el socio no responde personalmente de ellas. A pesar de todo, no será extraño que si la Sociedad Limitada necesita financiación bancaria las entidades financieras exijan que el socio afiance las operaciones de crédito, con lo que resultará comprometido su patrimonio personal.

Antes de iniciar nuestra actividad debemos realizar una serie de trámites administrativos, tanto para el proceso de constitución como para la puesta en marcha de la empresa, que vienen especificados en la página de la Dirección General de Industria de la pequeña y mediana empresa.

Se detallan todos los trámites administrativos para la constitución y la puesta en marcha de una empresa en el anexo IX.

## **8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Al constituir un pequeño negocio, muchos piensan que no es necesario incluir en el organigrama de la empresa un departamento de recursos humanos, pues supone un gasto extra y no se pueden ver a simple vista los beneficios que puede aportar al negocio.

Desde mi punto de vista se trata un error muy común, pues los recursos humanos pueden llegar a aportar muchísimo valor a una empresa tanto a nivel humano como a nivel económico. Aunque es cierto que al tratarse de una pequeña empresa este departamento no va a tener la misma importancia que pudiera tener en una gran multinacional, sigue siendo fundamental tener una persona a cargo de éste área, pues el capital humano va a ser el activo más importante de la empresa.

El objetivo principal que se quiere conseguir es incentivar y fomentar la participación de los empleados creando un vínculo entre empresa y empleado desde sus inicios: se trata de que el empleado no trabaje exclusivamente por su salario y pueda sentirse vinculado, emocionalmente, mediante una especie de orgullo de pertenencia a la empresa. Con esta estrecha relación se pretende conseguir la fidelidad de los empleados y su participación, ya que nadie mejor que un empleado comprometido y contento es capaz de ver las mejoras y/o cambios a tener en cuenta para que la realización de sus tareas se efectúe de la forma más eficiente.

### **8.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

#### **8.1.1 Reclutamiento y selección**

En primer lugar el departamento de RRHH se encargará de definir todos y cada uno de los puestos vacantes a cubrir, donde se deberán determinar las funciones y el perfil del candidato requeridos. A continuación, se publicarán las vacantes, seguido de una criba de currículums, para realizar así la selección de los candidatos aptos para el puesto. En segundo lugar, se realizarán las entrevistas y la selección final de los candidatos, para los cuales se redactarán las condiciones del contrato. En caso de que el candidato acepte dichas condiciones, se firmará el contrato y se tramitará su alta administrativa.

#### **8.1.2 Orientación**

El objetivo es asegurar y facilitar la integración en la empresa tanto de la primera incorporación como las nuevas posteriores, con el fin de que conozcan la organización y la cultura que queremos implantar. El encargado de cada empleado será el responsable



de la adaptación y formación al puesto de trabajo. El resultado de dicha formación debe ser el aprendizaje de las tareas para que el nuevo empleado pueda desarrollar su trabajo con seguridad y autonomía.

### **8.1.3 Formación**

El objetivo de la política de formación es ofrecer a todos los empleados una formación que les permita mejorar el desempeño en su posición actual. Ejemplo: Curso de preparación de cafés, desarrollo de la gestión del tiempo.

### **8.1.4 Comunicación**

Se realizarán reuniones semanales informando a los empleados sobre los resultados de la empresa y se tomará nota de cualquier sugerencia por parte del equipo.

### **8.1.5 Compensación**

El modelo de compensación total es todo lo que el empleado percibe como resultado de la relación profesional con la empresa, tanto en términos monetarios como no monetarios. (Material proporcionado por M<sup>a</sup> Jose Rueda).

Por un lado, los empleados recibirán su salario fijo en base su puesto de trabajo. Y por otro lado, las propinas recibidas por los empleados se acumularán en un bote común y se repartirán entre todos por igual a final de cada mes.

También se instaurará un plan de reconocimiento, con el objetivo de mantener a nuestros empleados motivados en todo momento, que podrá consistir en el propio reconocimiento en sí mismo, como empleado del mes o incluir algún regalo o importe monetario.

### **8.1.6 Gestión de equipos**

Después de todo lo dicho, resulta evidente que el espíritu de equipo debe reinar en la empresa. Queremos que todos los empleados se sientan como parte de un equipo. Por ello, se harán clases o actividades en equipo que ayuden a conocerse los unos a los otros, para fomentar el compañerismo.

## **8.2 RESULTADOS ESPERADOS**

Con todo ello, el objetivo principal del departamento de recursos humanos es conseguir un alto grado de alineamiento entre la estrategia y las prácticas que se van a desempeñar, así como una perfecta consistencia entre todas las políticas.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial que vamos a realizar es la siguiente:

INVERSIÓN INICIAL	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>77.975,21</b>
<b>Inmovilizado intangible.</b>	<b>3.400,00</b>
Patentes, licencias, marcas y similares.	400,00
Aplicaciones informáticas.	1.400,00
Derechos de traspaso	1.600,00
<b>Inmovilizado material</b>	<b>74.575,21</b>
Constitución (aspectos legales)	2.100,00
Puesta en marcha (publicidad de lanzamiento)	1.500,00
Maquinaria	17.251,16
Uttillaje y herramientas	8.000,00
Instalaciones técnicas	17.266,55
Mobiliario	15.136,10
Equipos para proceso de información	1.300,00
Otro inmovilizado	12.021,40
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>31.174,79</b>
<b>Existencias</b>	<b>8.000,00</b>
Materias primas y otros aprovisionamientos	8.000,00
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>17.174,79</b>
Otros créditos con las administraciones públicas	17.174,79
<b>Efectivo</b>	<b>6.000,00</b>
Tesorería.	6.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>109.150,00</b>

Fuente: Elaboración propia

El **inmovilizado** es el conjunto de bienes tangibles o intangibles que van a permanecer durante más de un año en la empresa.

#### Inmovilizado intangible

Aplicaciones informáticas: incluye un programa de gestión para el restaurante y una página web.

Propiedad industrial: el presupuesto está destinado al registro del nombre comercial.

Depósitos: el alquiler del local asciende a 1.600€, y debemos aportar un mes de fianza.

#### Inmovilizado material

Maquinaria: incluye la cocina, la nevera, el congelador, la máquina de café, el horno...

Uttillaje y herramienta: contando con la vajilla, la cubertería, mantelería y otros utensilios necesarios para la cocina y para la barra.

Instalaciones técnicas: según el presupuesto proporcionado por Génova Diseño, la instalación eléctrica y la climatización suponen un total de 17.266,55€.

Mobiliario: incluye las mesas del restaurante, sillas y toda la decoración.

Equipos para procesos de información: el ordenador, la impresora y la caja registradora.

Gastos de establecimiento: Son los gastos necesarios legalmente para la puesta en marcha del negocio.

Gastos de constitución: En nuestro caso hay dos gastos ligados a la creación de una Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U), que son los servicios del notario, y la licencia de apertura que suman un total de 2.100 euros.

Gastos de puesta en marcha: altas en los contratos de suministro de luz, agua y gas. Desplazamientos y formación previa al inicio de la actividad.

El **activo circulante** se compone de:

Las existencias, que son la cantidad de stock de alimentos y bebidas que necesitamos comprar para empezar a funcionar.

Efectivo: provisión de fondos que tendremos disponible por si surge algún gasto imprevisto.

## 9.2 FINANCIACIÓN

Para iniciar nuestra actividad vamos a pedir un préstamo de 34.650€ a devolver en 3 años a un tipo de interés del 4,62% en ING, que supone una cuota anual de 12.486,08€.

- Cuadro de amortización:  $i = 4,62\%$ .

	Año inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Amortización		11.100,08	11.544,08	12.005,84
Interés		1.386,00	942,00	480,23
Cuota		12.486,08	12.486,08	12.486,08
Capital Pendiente	34.650	23.549,92	12.005,84	-

Fuente: Elaboración propia.

El resto de financiación necesaria para iniciar la actividad, se obtiene del socio que cuenta con un capital propio de 30.000€, de los propios ahorros 4000€ y de sus familiares que van a prestar el resto del dinero necesario para hacer frente a la inversión inicial, que asciende a 40.500€.

### 9.3 INGRESOS

Para realizar una previsión de ingresos lo más realista posible hemos partido de los precios que hemos determinado, de manera que podamos calcular las ventas que esperamos obtener.

La capacidad máxima de nuestro restaurante es de 60 comensales, así que teniendo en cuenta que de lunes a viernes serviremos menú a la hora de comer, podemos calcular que los servicios totales máximos que podríamos tener en un mes son:

Servicios = comensales 60 \* días a la semana 5 \* semanas en el mes \* 4 = 1200 menús

Por otro lado, hemos estimado un porcentaje de ocupación que esperamos tener en el restaurante según el mes que se trate y el producto que pidan, menú o carta, siendo bastante pesimistas como hemos indicado en el apartado 5.3 de previsión de ventas.

Ingresos del menú: Hemos determinado el precio del menú en 15€, así que las ventas esperadas el primer mes serán de  $1.200 * 15 = 5.400\text{€}$ .

Ingresos de la carta: Hemos determinado el precio del menú en 30€, así que las ventas esperadas el primer mes serán de  $480 * 30 = 14.400\text{€}$

Se prevé que las ventas aumenten un 10% los dos primeros años y los dos siguientes un 15% y un 20% respectivamente, de manera que la previsión de ventas de los próximos cinco años será:

Ventas estimadas de menús del día y carta					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	19.800 €	21.780 €	25.047 €	30.056 €	36.068 €
Mes 2	19.800 €	21.780 €	25.047 €	30.056 €	36.068 €
Mes 3	19.800 €	21.780 €	25.047 €	30.056 €	36.068 €
Mes 4	18.720 €	20.592 €	23.681 €	28.417 €	34.100 €
Mes 5	21.600 €	23.760 €	27.324 €	32.789 €	39.347 €
Mes 6	20.520 €	22.572 €	25.958 €	31.149 €	37.379 €
Mes 7	14.040 €	15.444 €	17.761 €	21.313 €	25.575 €
Mes 8	9.360 €	10.296 €	11.840 €	14.208 €	17.050 €
Mes 9	14.040 €	15.444 €	17.761 €	21.313 €	25.575 €
Mes 10	23.400 €	25.740 €	29.601 €	35.521 €	42.625 €
Mes 11	20.520 €	22.572 €	25.958 €	31.149 €	37.379 €
Mes 12	32.040 €	35.244 €	40.531 €	48.637 €	58.364 €
	233.640 €	257.004 €	295.555 €	354.666 €	425.599 €

Fuente: Elaboración propia.

## 9.4 GASTOS

Debemos tener en cuenta todos los gastos en los que vamos a incurrir. De todos ellos los primeros gastos que vamos a tener en cuenta son los costes fijos anuales en los que incluimos la retribución propia, que fijamos en 1.200€ mensuales, pagándolos en nómina como trabajador, a estos le sumamos la cuota mínima como autónomo administrador de una SLU. según la normativa aprobada para 2015 que es de 315€, también debemos pagar los servicios de la gestoría que calculamos a pagar unos 220€ por mes, el alquiler y los suministros ascienden a 2000€ mensuales, para poder prever alguna avería o algún gasto imprevisto calculamos 50€ por mes y aunque el seguro del local y de responsabilidad civil se pague una o dos veces al año vamos a imputar una parte de cada mes que proporcionalmente son 50€ por mes.

Costes fijos	Mensuales	Año 1
Retribución autónomo	1.200	14.400
Seguros de autónomos RETA	315	3.780
<b>Total autónomo</b>	<b>1.515</b>	<b>18.180</b>
Servicios profesionales	220	2.640
Alquileres y cánones	1.600	19.200
Suministros	400	4.800
Mantenimiento y reparación	50	600
Gastos diversos	100	1.200
Seguros	50	600
<b>Total servicios exteriores</b>	<b>2.420</b>	<b>29.040</b>

Fuente: Elaboración propia.

Aunque estos gastos puedan variar un poco de un año para otro, los vamos a mantener constantes para calcular la previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años.

Vamos a contratar a 5 personas, 3 camareros, 1 jefe de cocina y 1 ayudante de cocina, suponiendo unos costes anuales de 68.830,08€.

Gastos de personal				
Denominación	Nº trabajadores	Sueldos	Coste	Cargas sociales
Camareros	3	3.300,81	4.373,57	
Cocinero	1	1.249,93	1.656,16	
Ayudante de Cocina	1	1.185,10	1.570,26	
	MENSUAL	5.735,84	7.599,99	1.864,15
	ANUAL	68.830,08	91.199,86	22.369,78

Fuente: Elaboración propia

Para los próximos años hemos aplicado un 10% de incremento anual de los salarios en el segundo y tercer año, y un 15% en los dos siguientes.

Para calcular el consumo de mercaderías consumido en cada año, hemos tenido en cuenta que se trata de productos de muy buena calidad y que nos supondrán un 30% de las ventas de manera que en el primer año el consumo de materias primas ascenderá a un total de 70.092€.

Materias primas	Ventas año 1	Coste m.p.
30% s/ventas	233.640 €	70.092 €

Respecto a la amortización, hemos consultado las tablas de amortización fiscal de 2015, según la cual los coeficientes de amortización de cada parte del inmovilizado son los indicados a continuación:

Amortización			
Inmovilizado material	Importe	Coef. lineal máximo	Amortización año 1
Maquinaria	17.251,16	15%	2.587,67
Utillaje y herramientas	8.000,00	30%	2.400
Otras instalaciones	17.266,55	12%	2.071,99
Mobiliario	15.136,10	10%	1.513,61
Equipos para proceso de información	1.300,00	25%	325,00
Otro inmovilizado	12.021,40	10%	1.202
TOTAL			10.100,41

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
2.587,67	2.587,67	2.587,67	2.587,67	2.587,67	2.587,67	<b>1.725,12</b>	-	-	-
2.400	2.400	2.400	<b>800,00</b>	-	-	-	-	-	-
2.071,99	2.071,99	2.071,99	2.071,99	2.071,99	2.071,99	2.071,99	2.071,99	<b>690,66</b>	-
1.513,61	1.513,61	1.513,61	1.513,61	1.513,61	1.513,61	1.513,61	1.513,61	1.513,61	1.513,61
325,00	325,00	325,00	325,00	-	-	-	-	-	-
1.202,14	1.202,14	1.202,14	1.202,14	1.202,14	1.202,14	1.202,14	1.202,14	1.202,14	1.202,14
<b>10.100,41</b>	<b>8.898,27</b>	<b>8.898,27</b>	<b>7.298,27</b>	<b>6.173,27</b>	6.173,27	5.310,71	3.585,60	2.204,27	1.513,61

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, el primer año amortizaremos un total de 10.100,41€ euros, mientras que el segundo y tercer año amortizaremos 8.898,27€, y seguirá disminuyendo conforme pasen los años.

Los gastos de publicidad mencionados anteriormente ascienden a 8.560€ anuales (ver anexo VII).

Todos los ingresos y gastos reconocidos los recogeremos en la cuenta de pérdidas y ganancias.

## 9.5 CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE INICIAL

Respecto a la cuenta de pérdidas y ganancias, se trata de un resumen de todos los ingresos y todos los gastos registrados durante un ejercicio contable.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
OPERACIONES CONTINUADAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto de la cifra de negocios.	233.640,00	257.004,00	295.554,60	354.665,52	425.598,62
Aprovisionamientos.	70.092,00	77.101,20	88.666,38	106.399,66	127.679,59
a) Consumo de mercaderías.	70.092,00	77.101,20	88.666,38	106.399,66	127.679,59
Gastos de personal.	109.379,86	120.317,84	132.349,63	152.202,07	175.032,38
a) Sueldos, salarios y asimilados.	68.830,08	75.713,09	83.284,40	95.777,06	110.143,61
Autónomo	18.180,00	19.998,00	21.997,80	25.297,47	29.092,09
b) Cargas sociales.	22.369,78	24.606,75	27.067,43	31.127,54	35.796,67
Otros gastos de explotación.	37.600,00	37.600,00	37.600,00	37.600,00	37.600,00
Amortización del inmovilizado.	10.100,41	8.898,27	8.898,27	7.298,27	6.173,27
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>6.467,73</b>	<b>13.086,69</b>	<b>28.040,32</b>	<b>51.165,52</b>	<b>79.113,39</b>
Gastos financieros.	1.386,00	942,00	480,23	-	-
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.386,00</b>	<b>-942,00</b>	<b>-480,23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RDO. ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.081,73</b>	<b>12.144,69</b>	<b>27.560,09</b>	<b>51.165,52</b>	<b>79.113,39</b>
Impuestos sobre beneficios.		-3.643,41	-8.268,03	-15.349,66	-23.734,02
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>3.557,21</b>	<b>8.501,28</b>	<b>19.292,06</b>	<b>35.815,87</b>	<b>55.379,37</b>

El balance es un documento contable que nos permite analizar la situación económica y financiera de la empresa.

ACTIVO		PASIVO	
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>77.975</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>30.000</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>3.400</b>	Capital	30.000
Patentes, licencias, marcas y similares	400		
Aplicaciones informáticas	1.400		
Derechos de traspaso	1.600		
<b>II. Inmovilizado material.</b>	<b>74.575</b>	<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75.150</b>
Constitución	2.100	Deudas a largo plazo	34.650
Puesta en marcha	1.500	Préstamos personales	40.500
Maquinaria	17.251,16		
Utillaje y herramientas	8.000		
Instalaciones técnicas	17.266,55	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4.000</b>
Mobiliario	15.136,10	Deudas a corto plazo	4.000
Equipos para proceso de información	1.300		
Otro inmovilizado	12.021		
<b>B) ACTIVO CORRIENTE.</b>	<b>31.175</b>		
Materias primas y aprovisionamientos	8.000		
HP Deudora por diversos conceptos	17.175		
Tesorería	6.000		
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>109.150</b>	<b>TOTAL PASIVO (A+B)</b>	<b>109.150</b>

Como podemos observar está compuesto por el Activo y el pasivo, y para que exista equilibrio financiero estas partidas deben de ser iguales. En nuestro caso  $A=P=109.150$  euros.

## 9.6 VALOR ACTUAL NETO Y LA TASA INTERNA DE RETORNO

Para calcular el VAN primero se calcula coste de capital con el que vamos a trabajar que se obtiene como promedio ponderado entre el coste de financiación de recursos propios y ajenos. La financiación ajena tiene un coste del 4,62% y a la financiación propia le vamos a otorgar el mismo 4%.

La tasa interna de rentabilidad se utiliza como indicador de la rentabilidad del proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Para analizarla la comparamos con el coste de oportunidad de la inversión que en este caso es de 4,62%.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIO NETO		13.666,02	17.408,79	28.200,50	43.125,83	61.566,08
PRESTAMO	34.650,00	11.100,08	11.544,08	12.005,84		
INVERSION INICIAL	-109.150,00					
FLUJOS DE CAJA	-74.500,00	2.565,95	5.864,71	16.194,65	43.125,83	61.566,08

<b>VAN</b>	<b>35.253,47 €</b>
<b>TIR</b>	<b>14%</b>

Fuente: Elaboración propia

El  $VAN > 0$ , es un proyecto positivo, lo que significa que la inversión va a producir ganancias por encima de la rentabilidad exigida que es 4,62%.

Por otro lado la TIR, es superior al coste de oportunidad, por lo que tendrá una gran rentabilidad.

Por lo tanto, según todos los resultados obtenidos, podemos decir que el plan de proyecto desarrollado es viable.



## 10. CONCLUSIONES FINALES

La hostelería es un sector muy importante en la economía española y, aunque se trata de un sector maduro, sabemos que es muy activo y todavía existen muchísimas posibilidades que explotar para poder triunfar y hacerse un hueco en este imparable negocio.

Nuestra visión consiste en una visión fresca y llena de ambición con un objetivo muy claros: ofrecer al cliente la posibilidad de comer fuera de casa, de manera saludable, por un precio razonable y que no se quede con esa sensación de pesadez que puede producir un sueño incontrolado a aquellas personas que vuelven al trabajo.

Esta idea surge de una necesidad contrastada y, por eso creemos en ella. Además viene acompañada de todo lo que el cliente exige a día de hoy: calidad, buen precio y buena atención al cliente.

El haber denominado a nuestro producto estrella *Brunch*, ha tenido como principal objetivo llamar la atención, es decir, darle un poco de juego al producto, de manera que la gente se “quede con él” y nos relacione enseguida, facilitándonos alcanzar la diferenciación.

Para conseguir llegar el cliente va a ser muy importante el gran despliegue que vamos a realizar en las redes sociales. Facebook, Twitter, Pinterest, Google+ y nuestro propio blog serán sólo el principio, pero con el tiempo intentaremos estar en los primeros puestos de los restaurantes recomendados en páginas como Tripadvisor.

Nuestro equipo debe estar unido, debe sentirse valorado y respetado, queremos que el empleado sienta la empresa como suya, pues sólo con el compromiso de todos se puede alcanzar la excelencia.

Económicamente este negocio exige una fuerte inversión inicial además de una serie de gastos de obras que nos dejan la cuenta de resultados prácticamente sin beneficios el primer año, pero también es cierto que, una vez superado el primer año, los ingresos previstos son elevados y esperamos que aun se incrementen más en los años sucesivos. La previsión de ingresos y gastos nos ha permitido elaborar un plan de viabilidad en donde el VAN y la TIR muestran unos resultados muy optimistas.

La gran inversión que el negocio requiere me ha hecho plantearme en muchas ocasiones si debería abrir el negocio de manera individual, como única socia, o debería hacerlo con uno o varios socios más, no solo por hacer frente a la gran inversión de manera más cómoda sino también por las ventajas que puede aportar el trabajo en equipo. En este sentido, era consciente de que un equipo de tres personas podría aportar mucha información y *feedbacks* al negocio.

Antes de empezar a estudiar empresariales y posteriormente el grado de ADE, lo tenía muy claro, quería abrir un negocio con un par de socios, sin embargo, no me atreví, sentía demasiada incertidumbre en muchos aspectos del proyecto a la hora de llevarlo a cabo y preferí no dar el paso adelante.

Ahora me siento muy afortunada de que en ese momento tomara esa decisión, pues éramos tres personas que habíamos trabajado en hostelería pero que no habíamos estudiado, simplemente teníamos la ilusión de abrir un restaurante sin saber todo lo que ello implicaba.

Tras haberme formado empresarialmente me siento mucho más preparada y capacitada para abrir un negocio y hacer frente a todas las dificultades que puedan surgir. Además, en todo este tiempo he podido reflexionar sobre la decisión de abrirlo como socia única o con otros socios, y aunque son muchas las ventajas de ser varios socios como hacer frente a la inversión inicial de manera más llevadera y soportar los gastos iniciales entre varios, también son muchos los inconvenientes. Para empezar, no sería la primera ni la última vez que dos socios, familiares, amigos o simplemente socios, acaban rompiendo su relación empresarial fruto de la codicia, la dejadez de alguno o simplemente por la disconformidad en la toma de decisiones.

Trabajando varios socios las decisiones deben tomarse en consenso, uno no puede trabajar a su libre albedrío y yo tengo muy claro lo que quiero y como lo quiero, por ello, me he inclinado finalmente a emprender esta gran aventura por mí misma.

¡Bienvenidos a Underbrunch!

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### Soporte físico

- Andreu Sánchez, L.; Ferreruela Garcés, S.; Gimeno Asensio, C.; Ortas Fredes, E. y Pellejero Castillo, P. (2010): *FINANZAS DE EMPRESA: Inversión y Financiación*. Copy Center Digital, Zaragoza.
- Domínguez Barrero, F. Y López Laborda, J. (2015): *Sistema fiscal español, Selección de legislación*. Prensas Universitarias. Zaragoza.
- Ferruz Agudo L. Y Sarto Marzal J.L. (2008): *Valoración Financiera*. Copy Center Digital, Zaragoza.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2013) *Fundamentos del Marketing*.
- Lacruz Berdejo, J.L.; Delgado Echeverría, J. y Parra Lucán, M.A. (2004): *Nociones de Derecho civil Patrimonial E INTRODUCCIÓN AL DERECHO*. DYKINSON, S.L. Madrid
- Material proporcionado por la profesora de RRHH, María José Ruesta.
- Montesinos Julve, V.; Brusca Alijarde, I.; Castillo Navarro, F.J.; Condor López, V.; Costa Toda, A. y otros. (2005): *Introducción a la Contabilidad Financiera: un enfoque internacional*. Editorial Ariel S.A, Barcelona.
- S.M.A.R.T. Doran, G. T. (1981). *Management Review*.
- Wanden-Berghe Lozano, J.L.; Bañón Calatrava, C.; Beltrán Martínez, E.C. y otros. (2009): *Contabilidad Financiera*. Pirámide (Grupo Anaya, S.A.) Madrid.

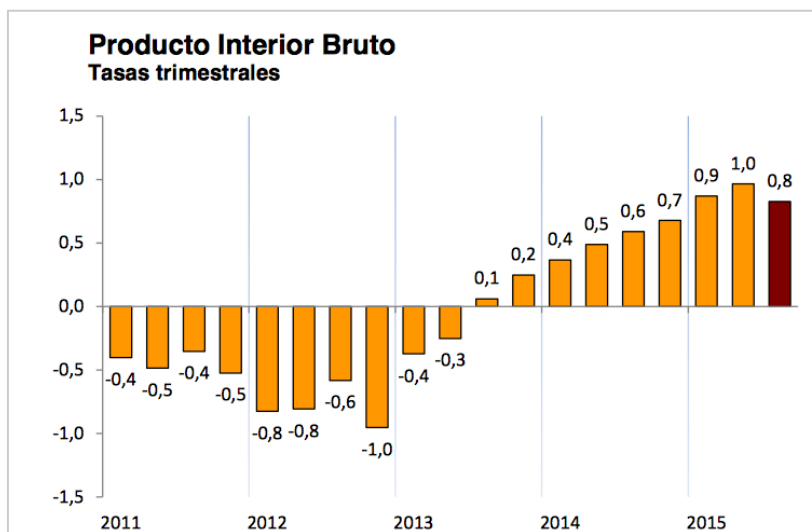
### Webgrafía

- Coquillat, Diego. *La reputación online inversa, ahora son los restaurantes los que buscan información de los clientes*. 23 de septiembre 2015  
<http://www.diegocoquillat.com/la-reputacion-online-inversa-ahora-son-los-restaurantes-los-que-buscan-informacion-de-los-clientes-2/>
- Fariñas, J.R. 4 Claves de la comunicación eficaz en #socialmedia. 20 agosto 2014  
<http://socialmediaempresario.com/4-claves-de-la-comunicacion-eficaz-en-socialmedia/>
- Fundación Telefónica. *La sociedad de la Información en España 2014*. 19 agosto 2015. <http://www.sodercan.es/>

- INE. Consulta de estadísticas. Octubre-Noviembre 2015. <http://www.ine.es>
- Ministerio de economía y competitividad. *Las exportaciones crecen al 4,9% hasta agosto y el déficit se reduce un 2,5%*. 22 octubre 2015.  
<http://www.mineco.gob.es>
- Randstad. (2015) *Informe internacional de tendencias en RRHH posiciones y salarios 2015*. 1 Noviembre 2015.  
<http://www.randstad.es/tendencias360/infografia-informe-internacional-tendencias-salariales-en-rrhh-2015>
- Rubio, J.M. Revista nº31 del FEHR. *¡Permitame que insista!; Continúa la senda expansiva de la hostelería; Sigue creciendo la confianza de los hosteleros*. 7 octubre 2015
- Rossel, Juan. Revista nº31 del FEHR. *“Hostelería y Turismo han sido motores esenciales para reactivar la economía”*. 7 octubre 2015
- Soria López, José Manuel. Revista nº31 del FEHR. *“Turismo y gastronomía han sido decisivos en la recuperación económica”*. 7 octubre 2015
- FEHR. Revista nº31 del FEHR. *Los candidatos a presidir el Gobierno prometen respetar a la hostelería*. 7 octubre 2015  
<http://issuu.com/fehrfehr/docs/revista31-web?e=1222219/30668613>
- Servicio Provincial de Economía y Empleo. *Texto articulado del convenio colectivo provincial de hostelería de Zaragoza*. 5 octubre 2015.  
<http://www.hostelarium.es/download/convenio-hosteleria-zaragoza>

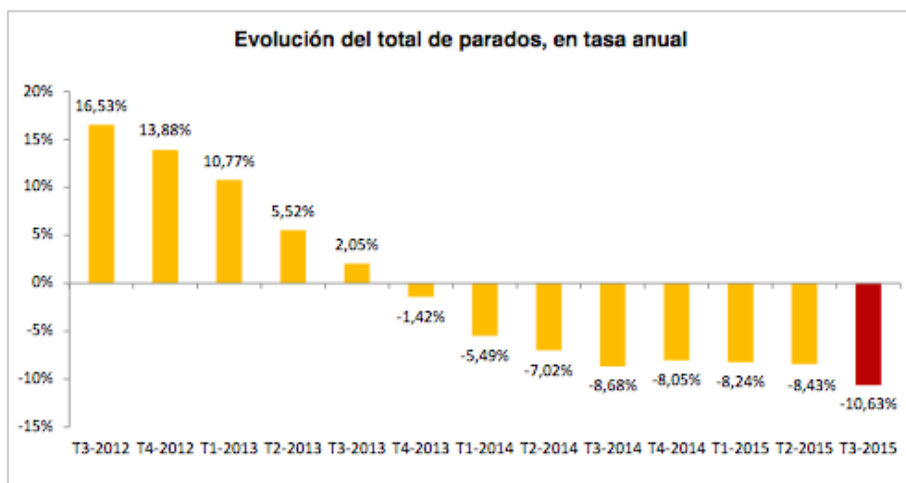
## 12.ANEXOS

### Anexo I



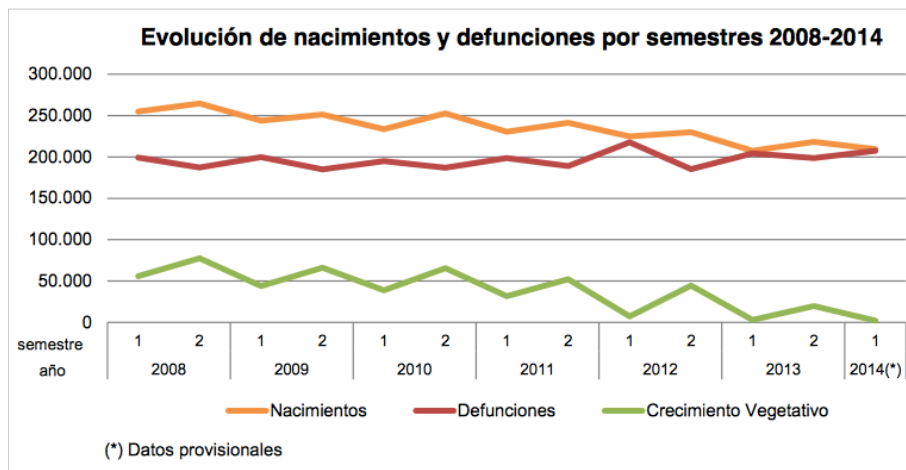
Fuente: INE. Nota de prensa 30 de octubre de 2015.

### Anexo II



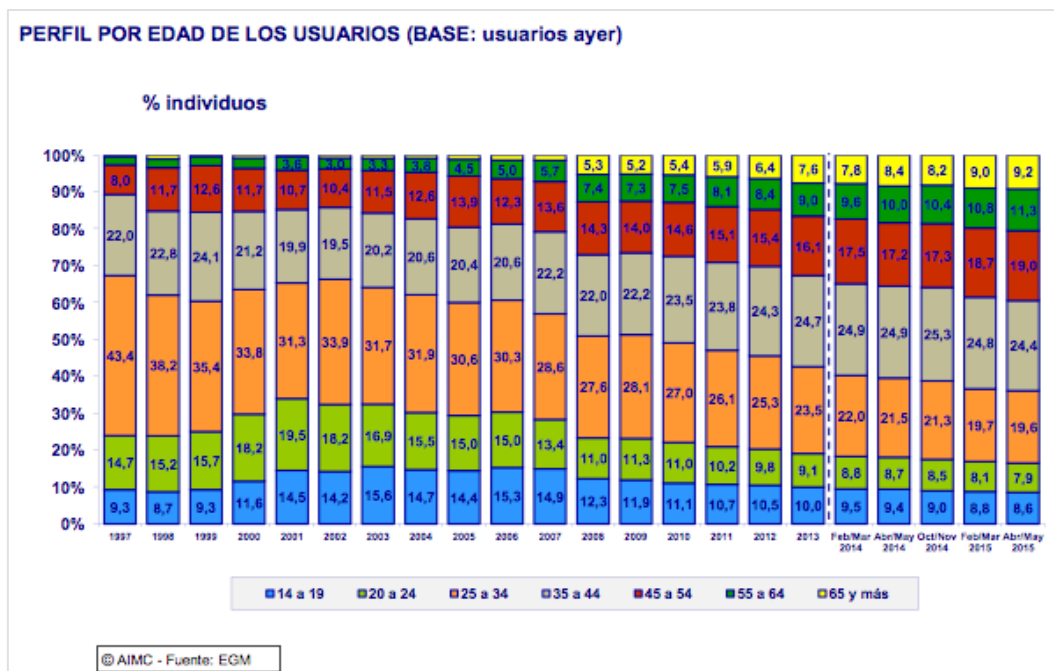
Fuente: INE. Nota de prensa 30 de octubre de 2015.

### Anexo III



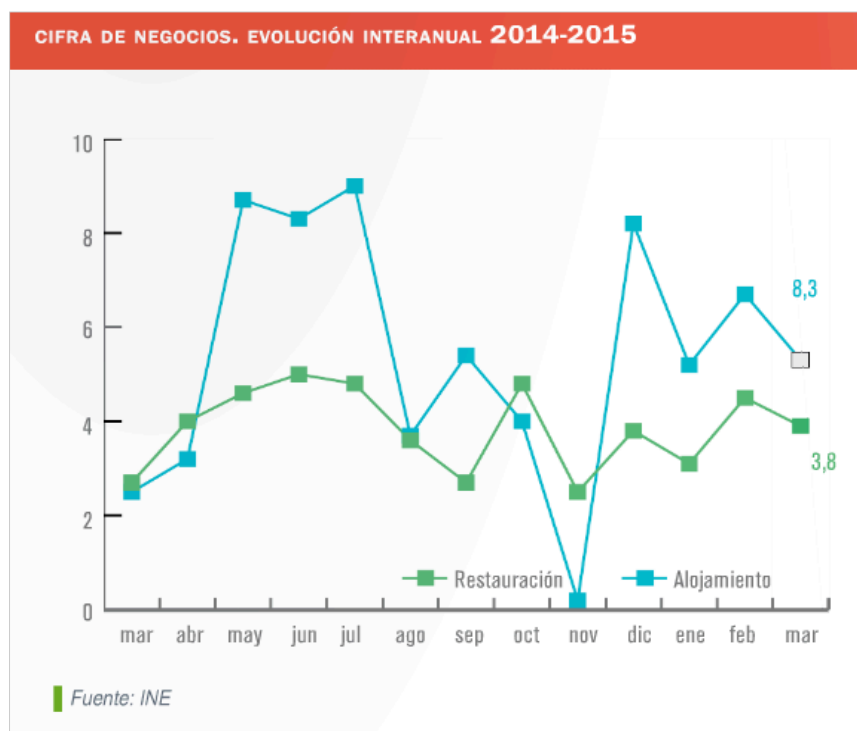
Fuente: INE

## Anexo IV



Fuente: EGM

## Anexo V



Fuente: INE

## Anexo VI. Encuesta

ENCUESTA					
<b>1. Sexo</b>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Masculino	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Femenino	
<b>2. Edad</b>	<20	20-30	31-40	41-50	50
		50%	35%	10%	5%
<b>3. ¿Desayunas normalmente?</b>					
5%	a	No			
	b	Casi nunca			
50%	c	Sí, algo rápido			
45%	d	Sí, un desayuno completo			
<b>4. ¿Sueles desayunar en casa o en alguna cafetería?</b>					
60%	a	Siempre en casa			
20%	b	Casi siempre en casa, pero ocasionalmente en alguna cafetería			
10%	c	Entre semana en casa y los fines de semana en alguna cafetería			
	d	Entre semana en cafetería y los fines de semana en casa			
10%	e	Normalmente fuera de casa			
	f	Siempre fuera de casa			
<b>5. ¿Con qué frecuencia acudes a comer a un restaurante?</b>					
	a	Casi nunca			
30%	b	Solo en ocasiones especiales			
50%	c	Varias veces al mes			
20%	d	A menudo			
	e	Casi a diario			
<b>6. ¿Acudes de manera habitual a alguna cafetería en particular?</b>					
65%	a	Sí, suelo hacerlo.			
		<b>¿Por qué? (marcar tantas casillas como se quiera).</b>			
		20% - Porque tienen muy buen café			
		- Por el desayuno			
		20% - Por la atención al cliente			
		15% - Por el precio			
		10% - Por la cercanía al trabajo			
35%	c	No suelo hacerlo			
<b>7. ¿Acudes de manera habitual a algún restaurante en particular?</b>					
70%	a	Sí, suelo hacerlo.			
		<b>¿Por qué?</b>			
		0% - Porque tienen muy buen café			
		20% - Por la comida			
		30% - Por la atención al cliente			
		15% - Por el precio			
		5% - Por la cercanía al trabajo			
30%	c	No suelo hacerlo			

**8. ¿Con quién sueles ir a desayunar o comer?**

- a Solo  
 65% b Con mi pareja o amigos  
 15% c Con mis compañeros de trabajo  
 15% d Con mi familia

**9. ¿Qué aspecto o aspectos harían que acudieras más a menudo a una cafetería y/o restaurante?**

- 10% a Mayor disponibilidad de tiempo  
 25% b Precios más económicos  
 60% c Comida más saludable, “comida como en casa”  
 5% d Lugar más acogedor

**10. ¿Qué es lo que más te ha llegado a impresionar de una cafetería o restaurante?**

Buena atención al cliente; Decoración

**11. ¿Recuerdas algo negativo que te haya hecho no volver a un local concreto?**

Mala atención al cliente 50%; Mala calidad comida 30%; Suciedad 20%

**12. ¿Qué debería tener tu cafetería o restaurante idílico?**

Lugar tranquilo con buena música; Buena relación calidad-precio.

**13. Ordena del 1 al 10 la importancia que tienen los siguientes conceptos comparativamente para ti, siendo el 1º el más importante.**

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
1º Calidad de la comida	60%	15%	10%	10%	0%	5%	0%	0%
2º Atención al cliente	15%	45%	5%	15%	10%	10%	0%	0%
3º Limpieza	20%	15%	35%	30%	0%	0%	0%	0%
4º Precio	0%	15%	25%	10%	25%	20%	5%	0%
5º Rapidez del servicio	0%	0%	5%	20%	25%	35%	10%	5%
6º Decoración	0%	10%	20%	15%	15%	15%	20%	5%
7º Variedad de la carta	0%	0%	0%	0%	10%	15%	30%	45%
8º Situación geográfica	5%	0%	0%	0%	15%	0%	35%	45%

**14. ¿Has oído hablar de lo que es el Brunch?**

- 90% a Sí 90%  
 10% b No 10%

Si respondes la opción a), continúa con la siguiente pregunta, si tu respuesta es la opción b), la encuesta ha terminado, gracias por tu colaboración.

**15. ¿Lo has probado o querías probarlo alguna vez?**

- a No, y no tengo interés en probarlo  
 45% b No, pero me gustaría probarlo  
 45% c Sí y me encantó  
 10% d Sí, pero no me llamó la atención



**Anexo VII. Presupuesto de publicidad y promoción.****13:28 STUDIO**

CRUVID 1328 STUDIO S.L.  
 CIF. B99438640  
 C/ Gran Vía 33 cuadrup.1-1  
 50006 Zaragoza  
 info@1328studio.com

**Cliente** UNDERBRUNCH  
 Sandra Burillo Villar  
 DNI. 72970795Y  
 C/ Moriones 6, Esc 2ª, 7ªA  
 50006 Zaragoza

Presupuesto nº:  
 05.10.15  
 Fecha:  
 10.10.2015

**CONCEPTO****IMPORTE****MARKETING ANUAL****CAMPAÑA DE MARKETING ANUAL**

Incluye: Eslogan, elementos gráficos y bases de aplicación

5.920,00 €

**CREACIÓN DE FLYERS OFERTAS MENSUALES (12 uds)**

960,00 €

**CREACIÓN Y ADAPTACIÓN OFERTAS PÓSTERS MENSUALES (12uds)**

960,00 €

**IMÁGENES PARA REDES SOCIALES**

720,00 €

**BASE IMPONIBLE**

8.560,00 €

**I.V.A. 21%**

1.797,60 €

**TOTAL:****10.357,60 €****FIRMADO**

13:28 STUDIO

Cliente



FORMA DE PAGO: A convenir (este presupuesto tiene validez de 3 meses)

**Anexo VIII. Presupuesto de obra**

Raúl Castán  
Dirección  
raul@genovadiseno.com

Fray Julián Garcés, 74  
Zaragoza c.p. 50007  
Tel.fax.: 976 27 30 68  
Tel.: 976 11 08 90  
www.genovadiseno.com

Cliente: **UNDERBRUNCH**  
Sandra Burillo Villar  
DNI. 72970795Y

**Presupuesto Ejecución Material Reforma de local para Cafetería/Brunch**

El presupuesto de obra elaborado por Genova Diseño tiene una extensión de 10 folios, así que se detalla a continuación un resumen del presupuesto elaborado, donde se recogen todas las partidas incluidas en el presupuesto.

<b>PRESUPUESTO OBRA GENOVA DISEÑO</b>	
Instalación eléctrica (Instalaciones técnicas)	8.212,50
Climatización (Instalaciones técnicas)	9.054,05
Mobiliario (Mobiliario)	15.136,10
Cámara (Maquinaria)	17.251,16
Pintura (Otro inmovilizado)	1.186,11
Albañilería (Otro inmovilizado)	5.532,23
Fontanería (Otro inmovilizado)	1.848,04
Incendios y ss (Otro inmovilizado)	3.455,02
<b>Presupuesto total obra</b>	<b>61.675,21</b>

## **Anexo IX. Trámites administrativos legales**

Teniendo en cuenta que vamos a constituir una sociedad de responsabilidad limitada unipersonal, las gestiones a realizar en la creación y puesta en marcha de la empresa son las siguientes:

### **Trámites para la constitución**

- a) Certificación negativa expedida por el Registro Mercantil Central sobre la denominación con la que va a designarse la sociedad.

- b) Declaración censal y solicitud de NIF provisional.

Las personas que van a iniciar una actividad empresarial están obligadas a comunicar a la Agencia Tributaria (AEAT), mediante las denominadas “declaraciones censales” el inicio de sus actividades.

- c) Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)

Además las persona jurídicas tendrán que solicitar el Código de Identificación Fiscal, abreviadamente CIF, aportando un documento en el que se manifieste la voluntad de constituir la sociedad.

- d) Escritura Notarial de constitución

Representa el contrato entre los socios y requiere el desembolso del capital exigido legalmente.

En la escritura se incluirán los Estatutos sociales y se determinará la forma de administración que va a tener la sociedad.

- e) Liquidación del Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPyAJD..

La constitución de sociedades es un acto sujeto al Impuesto sobre Transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, en su modalidad de actos societarios.

La base imponible coincide con el capital social y el tipo de gravamen es el 1por ciento, por tanto, Underbrunch deberá pagar el 1% de la aportación inicial.

- f) Inscripción en el Registro Mercantil Provincial:

Una vez constituida, la sociedad tiene que inscribirse en el Registro Mercantil, para lo cual tiene el plazo de un mes.

- g) Solicitud de número de identificación fiscal (NIF) definitivo.

Una vez que hayamos inscrito en el Registro Mercantil la escritura de constitución, podremos solicitar el NIF definitivo que coincidirá con el provisional que nos facilitaron inicialmente.

**Trámites para la puesta en marcha**

- a) Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores a través de la Agencia tributaria (AEAT). Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.
- b) Darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)  
La realización de una actividad empresarial está sujeta al pago del Impuesto sobre Actividades Económicas, cuyas normas habrán de analizarse pues existen supuestos de no sujeción, de exención y bonificaciones.
- c) Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) a través de la Tesorería General de la Seguridad Social.  
Régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos.
- d) Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.  
Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.
- e) Obtención y legalización del libro de visitas  
Libro de carácter obligatorio para las empresas que anota las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.
- f) Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad  
La legislación actual obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro (de actas, de socios o de acciones) y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial.
- g) Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales  
Todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar los siguientes documentos contables: un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- h) Obtención de un certificado electrónico  
El certificado electrónico posibilita firmar documentos electrónicos e identificar inequívocamente al propietario de la firma.

i) Alta de los contratos de trabajo.

Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena.

j) Comunicación de apertura del centro de trabajo

Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.

k) Obtención del calendario laboral

Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en un lugar visible.